



КАПИТАЛИЗАЦИЯ НАУЧНЫХ ИССЛЕДОВАНИЙ: СРЕДСТВА, ДОСТИЖЕНИЯ И РЕЗУЛЬТАТЫ

Сборник материалов IV-й Международной научно-практической конференции 2020г.



ALMA
ALMATY MANAGEMENT
UNIVERSITY



ALMATY MANAGEMENT
UNIVERSITY

SRDA
Silk Road Doctoral Academy

АЛМАТЫ МЕНЕДЖМЕНТ УНИВЕРСИТЕТ

СБОРНИК СТАТЕЙ МЕЖДУНАРОДНОЙ
КОНФЕРЕНЦИИ:

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

Алматы – Бишкек, 2020

УДК 378
ББК 74.58
К 20

Главный редактор: Саитгареева Г.Г., менеджер ДДП AlmaU

Редакционная коллегия:

Куренкеева Г.Т. к.э.н., декан Высшей школы бизнеса AlmaU
Кадирбергенова А.Ж. DBA, MBA, 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 IV-й Международной научно-практической конференции 2020: «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 20 Капитализация научных исследований: средства достижения и результаты: сборник материалов IV-й Международной научно-практической конференции. Алматы: Алматы менеджмент университет, 2020. – 402 с.-каз.,рус.,англ.

ISBN 978-601-7470-87-6

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

УДК 378
ББК 74.58

© Алматы Менеджмент Университет, 2020
© Кыргызско-Российский Славянский Университет имени Первого президента Российской Федерации Б. Н. Ельцина, 2020

ISBN 978-601-7470-87-6



9 786017 470876

СОДЕРЖАНИЕ

РАЗДЕЛ 1. НАУЧНО-ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЕ СТАТЬИ ДОКТОРАНТОВ ДВА И PhD

Агыбаев М.Ш., Рахимбекова Ж.С. ЦИФРОВИЗАЦИЯ УЧЕТА ЭНЕРГОРЕСУРСОВ КАК ФАКТОР ПОВЫШЕНИЯ ЭНЕРГОЭФФЕКТИВНОСТИ.....	10
Байсеркеев О.Н., Карибджанов Б.Б. АРСЕНАЛ АДАПТИВНОГО ЛИДЕРСТВА.....	16
Ибрагимов К.Б., Куренкеева Г.Т. БАРЬЕРЫ РАЗВИТИЯ ГЧП В КАЗАХСТАНЕ: СОЦИАЛЬНЫЙ АНАЛИЗ.....	22
Кадирбергенова А.Ж., Кошкина Н.В., Сайтгареева Г.Г. ПОВЫШЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ СИСТЕМЫ ОЦЕНИВАНИЯ СТУДЕНТОВ В ВЫСШИХ УЧЕБНЫХ ЗАВЕДЕНИЯХ РЕСПУБЛИКИ КАЗАХСТАН.....	33
Ким А.В., Никифорова Н.В. ПОСТРОЕНИЕ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ МОДЕЛИ ПРОГНОЗИРОВАНИЯ.....	44
Нурманбетова Д.Н., Урузбаева Н.А. КЛЮЧЕВЫЕ ТРЕНДЫ В РАЗВИТИИ ВЫСШЕГО И ПОСЛЕВУЗОВСКОГО ОБРАЗОВАНИЯ РЕСПУБЛИКИ КАЗАХСТАН.....	48
Сахариянов К.А., Куренкеева Г.Т. ИНСТРУМЕНТАРИЙ ИНФОРМАЦИОННОЙ БЕЗОПАСНОСТИ: РОЛЬ И ЗНАЧЕНИЕ ТЕЛЕВИДЕНИЯ	54
Сембинов А.Т., Кумалаков Б.А. ЭЛЕКТРОННАЯ ТОРГОВЛЯ В КАЗАХСТАНЕ КАК ДРАЙВЕР К РАЗВИТИЮ ЭКОНОМИИ РЕАЛЬНОГО СЕКТОРА.....	62
Сикман С.У., Габдуллина А.С. КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬ КАК ОСНОВА РАЗВИТИЯ ОТРАСЛИ.....	68

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

1. МЕНЕДЖМЕНТ

Алипов А.А., Аукен В.М. СТРАТЕГИЧЕСКИЙ ПЛАН КАК СРЕДСТВО РАЗВИТИЯ КОМПАНИИ.....	73
---	----

Ахметова К.И., Леонтьева И.А. ОСОБЕННОСТИ ВЛИЯНИЯ СЕРВИСНОГО МЕНЕДЖМЕНТА НА РАЗРАБОТКУ РЫНОЧНОЙ СТРАТЕГИИ.....	77
Баймагамбетов Г.У. ПАРТИЦИПАТИВНАЯ ФАСИЛИТАЦИЯ В СТРАТЕГИЧЕСКОМ ПЛАНИРОВАНИИ (ОПЫТ КОМПАНИИ JAKKO GROUP).....	84
Баймухамбетова А.Б., Байсеркеева С.С. ОПТИМИЗАЦИЯ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ КРЕДИТОВАНИЯ В РАМКАХ ПРЕДУПРЕЖДЕНИЯ БАНКРОТСТВА АО «НАРОДНЫЙ БАНК КАЗАХСТАНА»	90
Бопанов А.Ж., Жакыпбек Л.Б. ИННОВАЦИОННОЕ РАЗВИТИЕ КОМПАНИЙ В ФАРМАЦЕВТИЧЕСКОЙ ОТРАСЛИ.....	96
Валиев Д.Р., Карибджанов Б.Б. ПРИНЯТИЕ РЕШЕНИЙ В ОРГАНИЗАЦИИ: СПЕЦИФИКА И ПРОБЛЕМАТИКА.....	100
Воронин Д.В., Тултабаев С.Ч. МОДЕЛИ СТРАТЕГИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ НА ПРЕДПРИЯТИЯХ МАЛОГО И СРЕДНЕГО БИЗНЕСА	106
Жалпанов И.Ж., Гайдо В.К. ОЦЕНКА РИСКА КАК ОДИН ИЗ ОСНОВНЫХ ЭЛЕМЕНТОВ В СИСТЕМЕ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИИ.....	110
Жаров Н.К., Карибджанов Б.Б. ТРАНСФОРМАЦИОННЫЕ ПРЕОБРАЗОВАНИЯ В ЗДРАВООХРАНЕНИИ ЧЕРЕЗ МЕХАНИЗМ ОПЕРАЦИОННОЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ.....	118
Жолат Е.Б., Муканов Е.А., Султанбекова Г.К. СИСТЕМА СБАЛАНСИРОВАННЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ: ИНСТРУМЕНТЫ, СПОСОБСТВУЮЩИЕ ПОВЫШЕНИЮ ЭФФЕКТИВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ КОМПАНИИ	124
Жумагул З.М. РАЗВИТИЕ ПАРТНЕРСКОЙ СЕТИ В АО КАЗПОЧТА	133
Рахметов Ж.Ж., Иссык Т.В. ПРОЦЕСС СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ В ОРГАНИЗАЦИЯХ ЗДРАВООХРАНЕНИЯ НА ПРИМЕРЕ США.....	139
Сапаргалиев Д.С., Альжанова Н.Ш. МОДЕЛИРОВАНИЕ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ КАК ОТВЕТ НА ПРИВЛЕЧЕНИЕ ИНВЕСТИЦИЙ В ПРОЕКТ	144
Семенченко Е. А., Чивазова А. З. УПРАВЛЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТЬЮ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ КОММЕРЧЕСКОЙ ОРГАНИЗАЦИИ.....	150

Сисенгалиев А., Куренкеева Г.Т. ОБЗОР ПЕРЕДОВЫХ МЕТОДОВ ОПТИМИЗАЦИИ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ.....	156
Танбаева Г.А., Леонтьева И.А. КАЧЕСТВО И УПРАВЛЕНИЕ КАЧЕСТВОМ В ЗДРАВООХРАНЕНИИ.....	161
Тели Ш.Ф., Тултабаев С.Ч . ЛОГИСТИЧЕСКАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ И ЕЁ ОСОБЕННОСТИ».....	166

2 ЭКОНОМИКА

Алимова Ж.Б., Кошкина О.В. ОЦЕНКА ФИНАНСОВЫХ РИСКОВ ИНВЕСТИЦИОННЫХ ПРОЕКТОВ: АНАЛИЗ ЧУВСТВИТЕЛЬНОСТИ	174
Бекмухамбетов Р.Р., Байсеркеева С. С. ПОНЯТИЕ, ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ БЮДЖЕТИРОВАНИЯ.....	183
Кемелханов О. Ж., Султанбекова Г. К. УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ УПРАВЛЕНИЯ ЗАТРАТАМИ НА ПРЕДПРИЯТИИ	190
Куримов М.С., Куренкеева Г.Т. ВЛИЯНИЕ МАКРОЭКОНОМИЧЕСКОЙ И СОЦИАЛЬНОЙ СИТУАЦИИ НА СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ В КОМПАНИИ (НА ПРИМЕРЕ ВЛИЯНИЯ ПАНДЕМИИ КОРОНОВИРУСА 2020 ГОДА).....	199
Муханов Н.Н., Карибджанов Б.Б. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ УПРАВЛЕНИЯ МАТЕРИАЛЬНЫМИ РЕСУРСАМИ ПРОИЗВОДСТВЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ.....	208
Тен А.Е. ПОВЫШЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ТОО «ТЕХ CONSTRUCTIONS» ПОСРЕДСТВОМ ВНЕДРЕНИЯ СИСТЕМЫ БЮДЖЕТИРОВАНИЯ.....	216

3 УПРАВЛЕНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ/ HR

Дауленова Г. Ж., Новоточина М. А. СИСТЕМА РАЗВИТИЯ ПЕРСОНАЛА КАК ФАКТОР КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ СОВРЕМЕННОЙ КОМПАНИИ.....	223
Жарилкасимов Ж., Бекжанов М. М. АНАЛИЗ ВЛИЯНИЯ МОТИВАЦИИ НА ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТЬ ТРУДА ПЕРСОНАЛА.....	229
Капсаметов Н.К., Куренкеева Г.Т. ТАЛАНТ-МЕНЕДЖМЕНТ В СОВРЕМЕННЫХ ОРГАНИЗАЦИЯХ ЗДРАВООХРАНЕНИЯ.....	238

Орманбеков Е.Э., Карибджанов Б.Б. ПОВЫШЕНИЕ ВОВЛЕЧЕННОСТИ ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ.....	247
Рахманов Д. С., Куренкеева Г. Т., Эм О. Л. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ МЕТОДОВ УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ В ПРОЕКТНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ.....	254
Хван Д.Л., Гайдо В.К. РАБОЧЕЕ ПРОСТРАНСТВО – СТРАТЕГИЧЕСКИЙ ИНСТРУМЕНТ БИЗНЕСА....	261
Янбулатова С.С., Джетписова А.Б. ЧЕЛОВЕЧЕСКИЕ РЕСУРСЫ ПРЕДПРИЯТИЯ: СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ И ПУТИ РАЗВИТИЯ.....	266

4 МАРКЕТИНГ

Андрюшова М.Г., Гладких И.В. МОДЕЛЬ РЕАЛИЗАЦИИ КОММЕРЧЕСКИХ МЕДИЦИНСКИХ УСЛУГ В СЕЛЬСКОЙ МЕСТНОСТИ ЦЕНТРАЛЬНОГО КАЗАХСТАНА.....	269
Ашабаева Г.М., Тултабаев С.Ч. ГИС БИЗНЕС В КАЗАХСТАНЕ: ТЕНДЕНЦИИ И ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ	276
Байжан А.М., Амирова А.У. ВЫХОД КОМПАНИИ НА ЗАРУБЕЖНЫЙ РЫНОК: МОТИВЫ И ФОРМИРОВАНИЕ ЭКСПОРТНОЙ СТРАТЕГИИ	281
Бауыржанқызы А., Смыкова М. Р. ОСНОВНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ ПОВЫШЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ СТОМАТОЛОГИЧЕСКИХ КЛИНИК	288
Бермаганбетова А. Ж. ВЫХОД КОМПАНИИ НА МЕЖДУНАРОДНЫЙ РЫНОК: ОБЗОР МАРКЕТИНГОВЫХ ИНСТРУМЕНТОВ И МОДНЫХ ТРЕНДОВ.....	293
Бисалиева Ш.С., Джетписова А.Б. РАЗВИТИЕ БИЗНЕСА В УСЛОВИЯХ КРИЗИСА.....	301
Вуколов М.В. СТРАТЕГИЯ КОМПАНИИ: ПОИСК НАПРАВЛЕНИЙ И ОТБОР НАИБОЛЕЕ ПРИВЛЕКАТЕЛЬНЫХ ВАРИАНТОВ.....	306
Донских Д.А., Сохатская Н.П. СТРАТЕГИЯ РАЗВИТИЯ СУДОРЕМОНТНЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ В КАЗАХСТАНЕ: МАРКЕТИНГОВЫЙ ПОДХОД.....	314
Идрисов А. А. АНАЛИЗ СИСТЕМ СБЫТА И ОСОБЕННОСТЕЙ ПРОДАЖ НА РЫНКЕ ЛЕКАРСТВЕННЫХ СРЕДСТВ.....	319

Исина А. ОЦЕНКА КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРЕПАРАТОВ КОМПАНИИ ТАКЕДА НА РЫНКЕ БИОГЕННЫХ СТИМУЛЯТОРОВ.....	326
Кадралинов Ж.А., Леонтьева И.А. ПЛАНИРОВАНИЕ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ КОМПАНИИ НА ПРИНЦИПАХ МАРКЕТИНГА (НА ПРИМЕРЕ ИП КОЗЫБАЕВА А.И.).....	335
Каимов М.Д., Темирбекова А.Б. АУЫЛ ШАРУАШЫЛЫҒЫНДАҒЫ ИННОВАЦИЯЛАР.....	343
Конуспаев А.К., Джетписова А.Б. СТРАТЕГИЯ РАЗВИТИЯ СТРОИТЕЛЬНЫХ КОМПАНИЙ.....	351
Кушекова А. М., Леонтьева И.А. ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ МАРКЕТИНГОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ.....	356
Митрофанова Н.П. ПРОБЛЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ВЗАИМООТНОШЕНИЯМИ С КЛИЕНТАМИ В ТЕЛЕКОММУНИКАЦИОННОЙ ОТРАСЛИ.....	363
Сапарбаев С.С., Леонтьева И.А. ОЦЕНКА ЭКСПОРТНОГО ПОТЕНЦИАЛА НА ПРИМЕРЕ АО НАЦИОНАЛЬНЫЙ НАУЧНЫЙ МЕДИЦИНСКИЙ ЦЕНТР.....	369
Таскалиев Ж.Б., Тултабаев С. Ч. РАЗРАБОТКА СТРАТЕГИИ ДЛЯ МАЛОГО БИЗНЕСА.....	374
Темирболат К.К., Сохатская Н.П. РАЗРАБОТКА МАРКЕТИНГОВОЙ СТРАТЕГИИ.....	380
Тен В.А., Мырзалиева Ж.И., Какуша Н.В. ПРАВИЛЬНЫЙ СТАРТ-ЗАЛОГ ПОБЕДЫ.....	384
Уркимбаева А.Е., Куренкеева Г.Т. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ СЕРВИСНОГО ОБСЛУЖИВАНИЯ ПАЦИЕНТОВ.....	389
Хван В.А., Куренкеева Г.Т. СТРАТЕГИЯ МАРКЕТИНГА: СОЦИАЛЬНЫЕ СЕТИ И МЕССЕНДЖЕРЫ.....	396

1
РАЗДЕЛ

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

Агыбаев М.Ш.
магистр технических наук
докторант ДВА
Алматы Менеджмент Университет

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

ЦИФРОВИЗАЦИЯ УЧЕТА ЭНЕРГОРЕСУРСОВ КАК ФАКТОР ПОВЫШЕНИЯ ЭНЕРГОЭФФЕКТИВНОСТИ

Ключевые слова: цифровые технологии, цифровизация, система учета, энергоресурсы, геоинформационная система.

В рамках статьи рассмотрены возможности применения цифровых технологий учета энергоресурсов с целью повышения энергоэффективности. Обоснована необходимость внедрения цифровых технологий в систему ЖКХ. Подробно рассмотрена интегрированная геоинформационная система «ГИС ТБН Энерго», представлены характеристики информационных подтоков в рамках работы системы учета.

Производители приборов учета сегодня – это высокотехнологичные компании. Такая компания разрабатывает и производит электронику, производит ее монтаж. Нужны механообработка (зачастую это делается уже на цифровом оборудовании с высокой точностью), литье пластмасс, в т. ч. композитов, производство корпусных изделий [1].

Прибор учета отличается от любого, пусть самого высокотехнологичного, электронного прибора тем, что отвечает метрологическим требованиям – ему доверено учитывать ресурсы, что является основой для дальнейших платежей за них. Только уполномоченные и аккредитованные государственными органами лаборатории имеют право поверять приборы учета и давать им,

таким образом, метрологический статус, право на работу.

Жесткими являются и требования к точности при производстве приборов учета, и сегодня производство подобного оборудования сопровождается единая цифровая модель, с которой сверяются результаты каждого технологического передела. Так что каждый узел сохраняет критические параметры, и весь прибор в конечном итоге отвечает установленным требованиям.

Однако информационные технологии применяются не только и не столько при создании прибора – на протяжении всего жизненного цикла прибор полноценно функционирует в цифровой среде.

С эволюцией приборы становятся все более компактными, недорогими, более надежными для работы в различном диапазоне температур, в условиях высокой влажности и агрессивных сред. На вид они такие же, как раньше: состоят из корпуса из пластика и латуни, жидкокристаллического дисплея и так далее. Но ряд компонентов уже основан на супер-конструкционных, специально обработанных материалах, которые ведут себя в эксплуатации как металл.

По внешнему виду это не всегда заметно, но современный счетчик – это совершенно нового качества прибор эпохи Интернета вещей, а компании-производители все ближе двигаются в сторону IT-компаний.

Сегодняшние приборы могут показаться традиционными расходомерами, но на самом деле это счетчики нового поколения, созданные для использования в цифровом мире.

Прибор учета содержит в памяти большое количество параметров, которые измеряет и вычисляет (температура, расходные характеристики, тепловая энергия).

Он оснащен интерфейсом для связи. Варианты могут быть различны, наиболее удобной и современной выглядит радиосвязь, поскольку она не требует проводов, и сегодня набирает популярность стандарт низкочастотной связи LoRaWAN. Для работы с ним прибор имеет встроенные модем и антенну. Это дает возможность выйти в сеть, стать ее полноправной частью и отправлять данные к сервисам в любой точке мира.

Современные технологии таковы, что оснащенный подобным образом счетчик может, работая автономно, раз в сутки посылать данные о потреблении ресурса в течение 10 лет без смены элемента питания.

Можно сказать, диспетчеризация в привычном понимании умерла: нет посредника-диспетчера, опрашивающего приборы, они сами в заданном режиме сдают показания, обмениваются командами [2].

Важно, что умный счетчик синхронизирован с глобальной службой времени и всегда корректно и однозначно, одинаково с другими участниками сети, понимает время. Это делает его показания операбельными, с ними можно производить различные действия, ведь они четко и однозначно привязаны к интервалу времени.

Поэтому и данные, получаемые с умного счетчика, приобретают новое качество. По большому счету сегодня продуктом, нужным потребителю,

является не сам, например, теплосчетчик, а информация, поставленная этим прибором по беспроводным сетям в облачные сервисы и далее предоставленная оттуда в определенном структурированном, кастомизированном виде на привычные пользователям устройства – компьютеры, планшеты, телефоны.

Набор данных о потреблении тепла является самым сложным в коммунальной энергетике. Здесь нужно упаковать и передать большое количество параметров: три по температуре (подающий и обратный трубопровод и разница между ними), три по расходу в той же логике, два по давлению, три параметра по тепловой энергии (для открытой системы), шесть периодов времени наработки. Организация передачи теплового пакета по выбранному протоколу связи требует технического решения.

Чтобы все это обеспечить, нужна целая экосистема, среда, включая цифровую платформу, в которой данные с приборов учета собираются, передаются, хранятся и обрабатываются. Она состоит из линий связи с протоколами передачи данных, базовых станций, серверов и программного обеспечения. Все вместе это обеспечивает достоверность данных с метрологической точностью по всей цепочке – вплоть до экрана смартфона, где пользователь видит сделанный для него отчет в удобной форме.

Подобная эволюция приводит и к появлению новых моделей на рынке.

Само создание системы учета практически невозможно самостоятельно ни одной из сторон – нужны компетенции «прибористов», метрологов, телекомов, IT-специалистов.

Появляются новые функции сервисной компании, оператора данных, поставщика платформы, поставщика приложений и так далее.

Поскольку сам по себе прибор уже не настолько ценен, как в целостной среде, меняются и привычные механизмы, такие как OEM, оригинальное производство под сторонней торговой маркой. Теперь кроме нужного лейбла на приборе учета заказчик может получить и доступ к

технологической среде и всем сервисам, не занимаясь обустройством собственных.

На цифровизацию возлагают много надежд в разных отраслях экономики. С «цифрой» в электроэнергетике связывают не только повышение эффективности потребления энергоресурсов, но и оптимизацию генерирующих мощностей, преодоление барьеров для более активного вовлечения в работу единой энергосистемы распределенной генерации и потребителей, которые приведут к ощутимому снижению цен. Но «цифра» – это, прежде всего, инструмент достижения цели.

Поэтому любой проект, связанный с цифровизацией, должен оцениваться как любой инвестиционный проект – отдача от него должна быть больше затраченных инвестиций.

Другим условием для эффективного внедрения цифровых технологий является наличие действенного механизма, стимулирующего потребителей к обеспечению достоверного учета потребленных ресурсов. Для этого, например, в теплоснабжении потребуются провести значительную работу по пересмотру нормативов потребления и впоследствии действительно к ним применять повышающие коэффициенты, делающие безучетное потребление непривлекательным.

Принимая во внимание последние тенденции, выполнение этого условия может оказаться наиболее сложным.

И уж если тренд на цифровизацию объявлен одним из приоритетов в государственной политике, хотелось бы увидеть прозрачный план реализации стимулирующих мер, обеспечивающий поступательный переход электроэнергетики, причем всех ее сфер, к «цифре».

Современные информационно-аналитические системы дают возможность для:

- прогнозирования уровня развития городского хозяйства;
- оптимизации функционирования его объектов;
- повышения эффективности использования энергетических ресурсов и сокращения объемов их потребления;
- снижения финансовой нагрузки на городские и областные бюджеты;
- выстраивания цивилизованных рыночных отношений между различными игроками на рынке (поставщики и потребители);
- создания у них экономической мотивации к экономии;
- обеспечения экологической безопасности [1].

Сегодня на рынке систем учета энергоресурсов имеются различные типы систем:

- информационно-аналитические системы и системы поддержки принятия решений (АС);
- диспетчерские системы (SCADA);
- автоматизированные системы коммерческого учета энергоресурсов (АСКУЭ);
- геоинформационные системы (ГИС).

Каждая из выше названных систем призвана решать свой, четко определенный круг задач. Тем не менее, их функции взаимосвязаны, частично пересекаясь, либо местами друг друга дублируют.

Анализ рынка при этом свидетельствует о том, что существует потребность в интегрированных решениях, которые объединяли бы в себе сразу все функции.

В качестве подобной интегрированной системы можно привести автоматизированную измерительно-информационную систему «ГИС ТБН Энерго» (рис. 1).

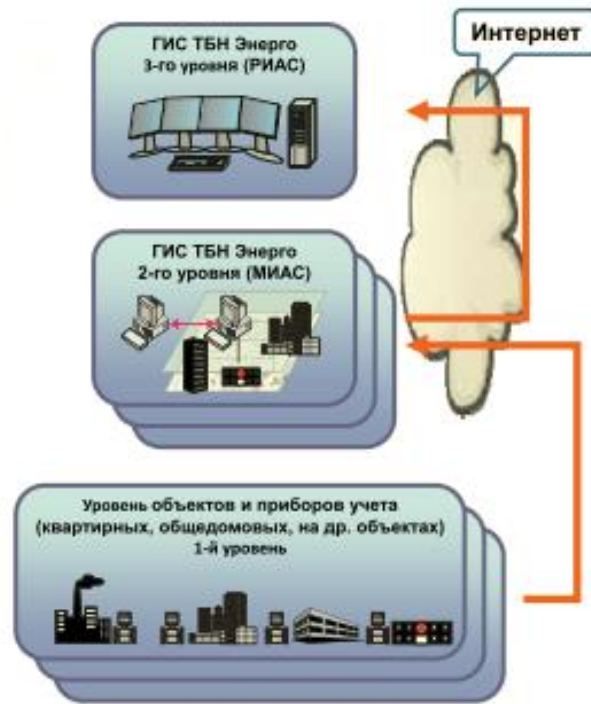


Рисунок 1 – Структура интегрированной АИС

Это многоуровневая система с распределенной базой данных, где система первого уровня, районная – полнофункциональная система, имеющая в

своем составе набор подсистем (SCADA, АСКУЭ, ГИС и АС) (рис. 2). Ее можно разворачивать поэтапно, масштабируя снизу вверх.

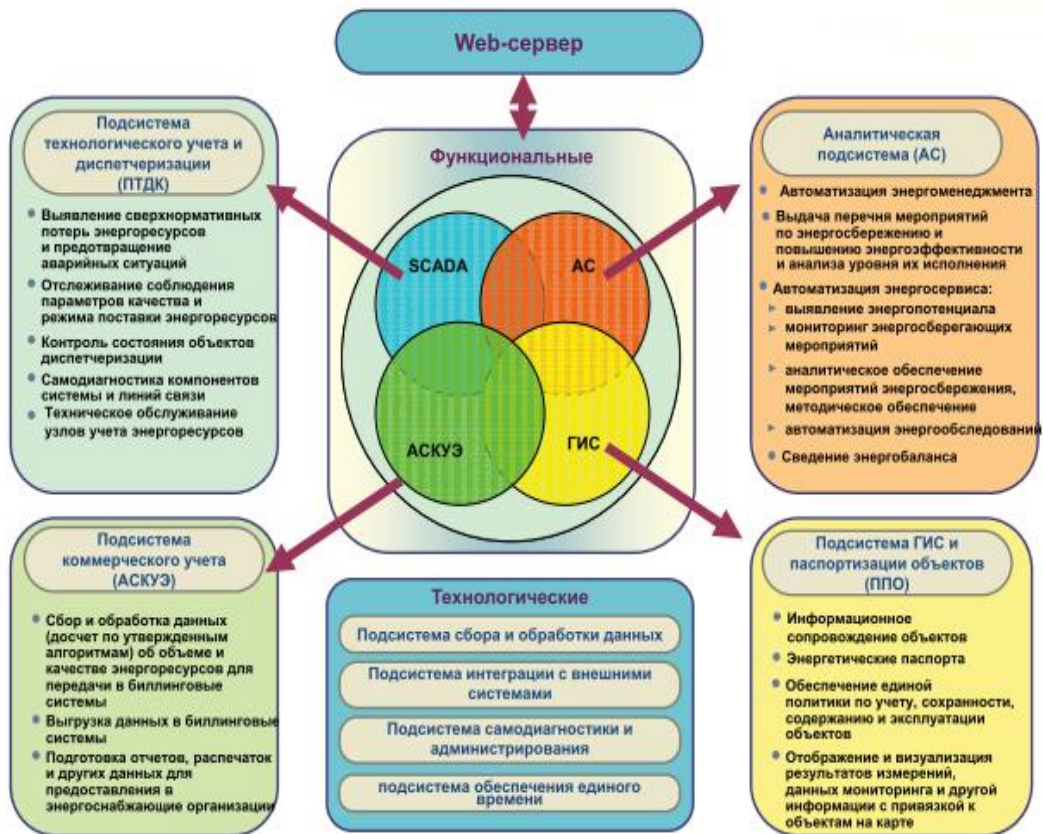


Рисунок 2 – Подсистемы АИС [3]

Данная система дает возможность проводить анализ и в случае необходимости корректировать первичную информацию, которая поступает с приборов учета, а затем передавать ее на более высокий уровень уже обработанной.

Это позволяет исключить информационные петли и наращивание информационных потоков в процессе перехода от нижнего уровня к более высокому. Именно благодаря чему, «ГИС ТБН Энерго» [4] любого уровня может быть выстроена на базе стационарных персональных компьютеров с наличием систем резервирования данных, что позволяет сократить затраты. Рассматриваемая система прошла сертификацию [5] и широко применяется в Москве и Московской области еще с 2000 года.

На сегодняшний день на рынке функционируют больше шестидесяти систем «ГИС ТБН Энерго» и этот список постоянно расширяется. Каждая из эксплуатируемых систем обслуживает от нескольких десятков до нескольких сотен домов. Помимо Москвы система «ГИС ТБН Энерго» внедрена в Казани, Великом Новгороде, Воронеже, Набережных Челнах, Альметьевске, Елабуге, Чистополе, Кременчуге (Украина) и других городах.

«ГИС ТБН Энерго» гибко масштабируется как по числу уровней, так и по функциональности, интегрируется в другие системы города независимо от их архитектуры и концепций, может поставлять данные в АСУ ЕИРЦ.

«ГИС ТБН Энерго» автоматически решает основные задачи коммерческого учета:

- измерение объема и мониторинг качества потребляемых энергоресурсов;
- контроль режима потребления;
- расчет количества недопоставленных ресурсов или поставленных сверх договорных обязательств,

поставленных/потребленных с нарушением режимных параметров;

- расчет штрафных санкций за нарушение договорных обязательств.

Гибкость, масштабирование по числу уровней, наращивание функционала, возможность интеграции с другими решениями - необходимые функции современной информационно-аналитической системы.

Использование «ГИС ТБН Энерго» позволяет конечному потребителю значительно экономить. При использовании подобных систем учета затраты на оплату услуг отопления сокращаются от 5% до 30%, если сравнивать с нормативами. аналогичная ситуация и по водоснабжению. Плюс сокращение сумм платежей, когда в договоре на предоставление услуг предусмотрены штрафные санкции в случае нарушения количества, качества и режима подачи тепла и воды.

За счет функций технологического учета «ГИС ТБН Энерго» выявляет недостатки работы оборудования и инженерных систем и позволяет контролировать их устранение.

Система способна к развитию – так появилось автоматизированное рабочее место с использованием web-браузера без установки дополнительного программного обеспечения.

В целом геоинформационная система «ГИС ТБН Энерго» позволяет оптимизировать потребление энергоресурсов, существенно сократить их расход, снизить финансовую нагрузку на бюджеты различных уровней и может быть использована для широкого внедрения на отечественных предприятиях, в бюджетных организациях, а также в жилищной и коммунальной сфере.

Резюмируя сказанное, стоит заметить, что плюсов в системах интеллектуального учета значительно больше и преимущественно они нужны не потребителю, а ресурсоснабжающим

организациям, но цена реализации проекта определяется индивидуально для каждого объекта и каждой задачи.

Обязательное или повсеместное внедрение таких систем нецелесообразно. В первую очередь нужно всё просчитать и четко определить, с какой целью внедрять.

Сложнее всего обосновать величину предполагаемого ущерба при позднем выявлении аварии или хищении энергоресурса, но и это решаемая задача при расчете экономических показателей для обоснования внедрения мероприятия [6].

Интеллектуальный учет необходим всем участникам процесса производства, передачи, реализации и потребления энергоресурсов. Для потребителей – снижение издержек за счет дифференцированных тарифов и возможности удобной дистанционной оплаты потребляемых энергоресурсов без посредников. Потребители смогут реализовать свои законные права на контроль качества и количества услуг по

поставке энергоресурсов всех видов и смогут контролировать правильность начислений (через личные web-аккаунты).

Цифровизация учета энергоресурсов позволит поставщикам и сетевым компаниям создавать интеллектуальные сети (электрические, тепловые, водные и др.), что в свою очередь приведет к снижению потерь сети и аварийности, а также к оптимизации режимов и эффективности работы сетей, позволит им контролировать хищения и снизить фактический баланс.

Это неизбежно приведет не только к снижению энергетических затрат, но и к повышению качества и эффективности управления территорией за счет быстрого доступа к достоверной и актуальной информации. И, кроме того, такой подход может стать основой для построения региональной информационной системы на уже существующей платформе, которая начнет цифровую трансформацию на уровне каждого региона.

Источники:

1. Шехтман М. Система учета энергоресурсов: как сделать систему мечты.// <https://energiavita.ru/2020/02/02/mihail-shekhtman-sistema-ucheta-ehnergoresurov-kak-sdelat-sistemu-mechty/>
2. Защита данных в интеллектуальных системах // Глобальные технологические тренды. Серия «Информационно-коммуникационные технологии». № 1. 2016.
3. Жилищно-коммунальное хозяйство и качество жизни в XXI веке: экономические модели, новые технологии и практики управления: Монография / Под ред. Я.П. Силина, Г.В. Астратовой. М., Екатеринбург: Изд. центр «Науковедение», 2017. 600 с.
4. Официальный сайт ТБН Энергосервис // <http://www.tbnergo.ru/programnoe-obespechenie/>
5. Сертификат Госстандарта России RU.C.34.010.A № 29632, зарегистрирована в Государственном реестре СИ под № 27567-07
6. Лapidус Л.В. Цифровая экономика: управление электронным бизнесом и электронной коммерцией: учебник /Л.В. Лapidус. — М.: ИНФРА-М, 2019. — 479 с

АРСЕНАЛ АДАПТИВНОГО ЛИДЕРСТВА

Ключевые слова: менеджмент, адаптивное лидерство, вовлеченность персонала.

В условиях быстроменяющейся, сложной, непредсказуемой и двойственной внешней среды (мир VUCA) традиционное лидерство, опирающееся на харизматичного, всезнающего и вездесущего руководителя, работающего по модели «вижу цель – вдохновляю людей – они идут за мной», уже не справляется со своей задачей. Более того, в силу физической невозможности для первого руководителя быть везде и всюду такая система лидерства очень быстро становится тормозом развития, причиной отставания организации, что ведет ее к постепенному, но неизбежному краху. Нужна другая модель, при которой нет такой зависимости от руководителя. На наш взгляд, лучше всего ее суть показал Лао Цзы: «Лучший лидер – это тот, о существовании которого люди едва знают; при этом вся работа сделана, цели достигнуты, а люди говорят: мы сделали это сами».

Чтобы прийти к такому лидерству нужно расчистить дорогу. Надо отучиться от старого содержания, которое не вписывается в современный мир. Оно противоречит основным требованиям этого нового мира, который ценит в людях умение следующее:

1. *Решать сложные задачи.* В традиционной системе этим занимается только «руководство».
2. *Управлять людьми.* Так же.
3. *Критически мыслить.* Оно способствует изменению существующей системы, но этому будет препятствовать куча начальников, не желающих выходить из зоны комфорта.
4. *Быть креативным.* Это предполагает инициативу, которая может

быть наказуема и поэтому никому не нужна, поскольку безопаснее просто исполнять решения руководства.

5. *Координировать и взаимодействовать с другими,* в том числе с подразделениями, которые курируются другим высоким руководителем, а это сразу возводит Великую китайскую стену между ними в силу необходимости «согласовать», «не прыгать через голову», преодолеть «политические» козни, особенно характерные для крупных организаций, где идет негласное противоборство между различными кланами и группировками.

6. *Быть эмоционально интеллектуальным.* Данное умение также остается невостребованным, поскольку этот инструмент решения практических задач оказывается часто слабее общей неконструктивной корпоративной культуры организации.

7. *Рассуждать и принимать решения.* Эта способность может быть не просто невостребована, но и наказуема за «самодеятельность».

8. *Быть клиентоориентированным.* Для многих сотрудников важнее не нужды клиента, а мнение и позиция начальника, который может быть убежден, что «наши клиенты уже совсем обнаглели, сами не знают, чего хотят».

9. *Вести переговоры.* Умение вести переговоры с клиентом, поставщиком, начальством, конечно же, нужное качество. Но это сложно, часто противоречит внутренним ценностным установкам (типа: «Ты чего там умничаешь? Делай как написано в инструкции/как я сказал») и постепенно отбивает желание сотрудника развивать этот навык.

10. *Получать знания из различных источников.* Когнитивная гибкость для изменения внутренней среды организации также становится сложной задачей, которая может не приветствоваться начальством в силу указанных выше причин.

Таким образом, мы приходим к тревожным выводам о существующем порядке многоуровневого управления:

а) Централизованное принятие решений и последующие приказы и указания сверху вниз уже не успевают за ускоряющимся ритмом жизни;

б) Бюрократия становится главным тормозом развития и причиной упадка организаций;

в) Нужна децентрализация принятия решений и бизнес-активизация подразделений.

Адаптивное лидерство и возникает именно как ответ на эти вызовы, с которыми не справляется традиционное лидерство, ориентированное только на одну «светлую голову». Суть Адаптивного лидерства можно выразить следующими тремя посылами: (а) умение задавать вопросы по существу, (б) добиваться полного вовлечения коллег в процесс; (в) получать идеи из различных источников.

Императив «Долой иерархию!» впитывает в себя всю суть Адаптивного лидерства. Но это настолько необычно и непривычно (убрать многочисленных начальников), что вначале вызывает немедленный внутренний протест (и прежде всего у самих начальников). Рассмотрим некоторые примеры того, как новый опыт выглядит в традиционных вещах.

а) *Сотрудники сами выбирают подразделение для работы.* Обычная практика – это когда сотрудники распределяются руководством компании кто где работает в зависимости от образования и опыта. Предположим себе ситуацию иную: сотрудники сами выбирают работу что называется «по зову сердца». Ну, например, юрист захотел работать в продажах, поскольку он терпеть не может сидеть и ковыряться в договорах (эту профессию ему выбрали родители-юристы, чтобы «продолжить династию»), а

душа его поет при общении с людьми, его стихия – быть в поле, когда «волка ноги кормят». Это хорошо или плохо? В смысле будет ли польза от таких передвижений сотрудников (юриста в продажи, продажника в экономисты и пр.) или, наоборот, можно делу навредить. Первая поверхностная реакция – будет бардак и хаос. Аргументы против: все пойдут куда захотят, что вызовет дисбаланс и перекос в штатном расписании, сотрудник не имеет соответствующего образования, опыта, а ждать когда он овладеет профессией некогда. Все, вроде, верно. Однако, если посмотреть глубже, то мы увидим, что риски больше теоретические, а положительные моменты налицо: сильная мотивация (хотя бы потому, что нужно доказать правильность своего выбора), отсюда стремление к овладению новых знаний и навыков, их дальнейшее совершенствование и вовлечение. А самое главное – человек будет заниматься любимым делом, а это много значит. Конечно, есть определенные ограничения, например, мы не можем позволить стюардессе разрешить перейти в пилоты. Везде должен быть здравый смысл, который не позволит переступить черту, когда хороший метод, инструмент способ, отлично работающий в определенных, относительно простых условиях, может привести к катастрофе при более сложных обстоятельствах.

б) *В подразделениях не назначаются начальники.* Первая реакция опять – будет хаос и беспорядок. Да, первые пять-десять минут после объявления этой новости директором («Ребята, с понедельника в вашем отделе продаж будете работать без начальника») будет весело. А аргументы против можно резюмировать к одному – люди не смогут сами себя организовать. Но так ли это на самом деле? После пятиминутной (или часовой) эйфории («теперь можно не работать!») кто-нибудь все же поставит вопрос: «Ну, ладно, пошутили и хватит. Как теперь будем работать?» С этого момента «процесс пошел». Через дискуссии, шумное и эмоциональное обсуждение (кому теперь достанутся самые «жирные» клиенты, если

нет начальника, и как соответственно будут распределяться бонусы), которое может занять достаточно много времени, работа все-таки начнет налаживаться. Во-первых, появится неформальный лидер (с этим обычно никто не спорит, за исключением какого-нибудь умника, который говорит: «А если появится два лидера?»). Если появится два лидера, один обязательно будет сильнее: более умный, более рассудительный, более терпеливый, более логичный, более убедительный, с лучшими навыками коммуникации и презентации и т.д.) Люди это сразу оценят и осадят амбициозного претендента и начнут один за другим решать свои проблемы. И они их решат, потому что будут вовлечены все, включится коллективный разум.

с) Для подразделений не устанавливаются планы (производства, продаж и пр.) Тот же директор после объявления о работе отдела без начальника возвращается через минуту в отдел и добавляет масла в огонь: «Да, я забыл вам сказать, что и планы продаж также отменяются». И уходит. Как работать без плана продаж? Это же невозможно (хотя некоторые компании и так спокойно работают без таких планов). Как распределить клиентов, территорию, категории продуктов между продавцами? Везде нюансы, порождающие споры и борьбу за лучшие куски (оплата ведь сделанная, зависит от продаж). Ответ такой же – люди сумеют организовать свою работу. Через трудности и эксперименты, через споры и проблемы. Они пройдут все это и станут сильнее. В конце концов, это ведь не межпланетный полет космического корабля, это всего-навсего их обычная знакомая работа по продажам знакомого продукта. Здесь не требуется гений уровня Эйнштейна. Задача руководства – стороннее наблюдение, чтобы не допустить простоя.

Эти три ситуации не вымышлены автором, они взяты из практики, уже апробированы и успешно работают во многих компаниях, не смотря на всю свою необычность, если не сказать революционность. В российской компании “LifePay”, которая занимается установкой

платежных терминалов (POS-терминалов) на предприятиях торговли/услуг, люди работают без начальников. Они построили горизонтальную организацию и получили пять преимуществ:

а) экономия расходов (нет начальников с отдельными кабинетами и секретаршами, дорогих соцпакетов, выездных тимбилдингов и пр.);

а) изобилие свежих идей (каждую пятницу проходят демо – демонстрация сделанной работы за две недели, где много новых идей подбрасывается участниками, которые сами «выходцы с полей», хорошо знающие все актуальные проблемы);

б) нет микро-менеджмента (все сотрудники состоят в автономных командах, где они сами организуют свою работу);

с) мотивация в новом ключе (у молодежи горят глаза реализовать свои идеи и получить признание среди коллег-профессионалов, даже не смотря на то, что зарплата в компании ниже среднеотраслевой);

д) нет кадрового дефицита (люди хотят работать в компании, где интересно и где нет самодуров-начальников). Своей моделью управления компания блестяще ответила на вопрос: «Почему я, такой классный профессионал, должен работать именно у вас?» [1].

Другой пример саморганизации, опять-таки близкий нам географически и ментально, – это Сбербанк России, который становится организацией будущего. В подмосковной Балашихе уже пять подразделений банка работают без начальников, они развивают бирюзовую компанию. Аналогично LifePay в этих отделениях все сотрудники равны. Более того, они не делятся на кредитчиков, депозитчиков и карточников, каждый может проконсультировать и обслужить клиента по любому вопросу. В коллективе господствуют принципы самоорганизации: самостоятельность, взаимовыручка, ответственность. Эволюционная цель: счастливый клиент, счастливый сотрудник, лучший банк. Сотрудники встречаются по пятницам на собрании и сами решают

текущие вопросы, распределяют премии, читают книги, делятся опытом. Даже сами принимают новых сотрудников на работу [2].

Однако, несмотря на положительный опыт передовых компаний, многие руководители не могут вырваться из плена устаревших представлений и принять инновационные подходы к управлению. Они, по выражению Элвина Тоффлера, безграмотны, т.е. не умеют отучиваться. Такие руководители не видят преимуществ самоуправления, которых как минимум восемь:

а) *Больше инициативы* (так как начальников нет и никто не препятствует проявлению этой инициативы, осажда «ретивого» работника: «А ты отчет по КРІ сдал? Иди работай, умник!»);

б) *Больше профессионализма* (этому способствует коллективный разум, который всегда на стороне профессионализма);

в) *Больше гибкости* (все участвуют в процессе управления, и поскольку все хорошо осведомлены о текущей ситуации, актуальные проблемы всем известны, а соответствующая реакция на них своевременна);

г) *Больше коллегиальности* (каждый может принять участие в выработке и принятии решения);

д) *Больше грамотных решений* (благодаря все тому же коллективному разуму);

е) *Больше лояльности* (люди не хотят увольняться из организации, где они чего-то стоят, и устраиваться на работу в компанию с архаичной административно-командной системой, где может господствовать характерный для такой системы принцип «Я начальник, ты – дурак»);

ж) *Меньше накладных расходов* (в силу отсутствия начальников и сопутствующих им «приложений» в виде повышенных окладов, отдельных кабинетов, персональных машин и пр.);

з) *Всеобщая вовлеченность* (это самое главное преимущество, для которого, собственно говоря, и задумывается вся эта технология самоорганизации и самоуправления).

По степени этой вовлеченности сотрудников и самих руководителей мы выделяем четыре типа последних (рисунок 1).

Понятно, что понятию «Адаптивный лидер» в трактовке Лао Цзы в наибольшей степени соответствует тип руководителя «Красавчик», который сумел внедрить принципы этого самого Адаптивного лидерства – убрал начальников, позволил выдвинуться настоящим, неформальным лидерам, делегировал полномочия коллективу, активно поощряет конструктивные ценности такие как самостоятельность, ответственность, самодостаточность, результативность и др. В итоге он получает реально эффективную организацию, в которой нет бездельников, нет бездарей, нет бюрократов, нет некомпетентных начальников, а есть активные, вовлеченные профессионалы.

Что будет мешать внедрению горизонтальной структуры? Во-первых, Сами руководители, сторонники жесткой иерархии. Во-вторых, неконструктивная культура организации, которая не приемлет инновации. В-третьих, может препятствовать сговор посредственностей, которые опасаются не вписаться в новый, сложный для них, формат. В-четвертых, рост компании и размывание изначально сильной и конструктивной культуры, которая слабеет с приходом «инородных» носителей других ценностей. И, наконец, некоторый психологический барьер – нет послужного списка у сотрудника, записать в свое резюме высокую должность не удастся.

Тем не менее, как показано выше, есть уже множество примеров из отечественной и зарубежной практики компаний, которые внедрили новые принципы управления. Эти компании – буревестники революции в менеджменте, будущее менеджмента – именно за такими моделями организации будущего. Они показали целесообразность «жизни без начальников», которая делает организацию поистине предпринимательской – высокоэффективной, где каждое подразделение действует как маленькая компания. Такие организации получают

долгосрочное и устойчивое конкурентное преимущество, поскольку эти управленческие инновации очень трудно понять и еще труднее внедрить. Но

подстегивать процесс трансформации менеджмента будет угроза – если не сделаешь ты, то это сделает твой конкурент.

Вовлеченность	Высокая	ПАРОВОЗ Никто не работает Он работает	ЭНТУЗИАСТ Все работают во главе с ним
	Низкая	НИКАКОЙ Никто не работает	КРАСАВЧИК Все активно работают Без него
		Низкая	Высокая
Вовлеченность персонала			

Рисунок 1 – Типы руководителей по вовлеченности

На наших глазах новые модели управления меняют сами его принципы, которые сформулированы основателем классической школы управления Анри Файолем более века назад и выглядят в сегодняшнем мире VUCA самым настоящим анахронизмом.

Управлять по А. Файолю это значит (а) планировать, (б) организовывать, (в) отдавать распоряжения, (г) координировать и (д) контролировать. Полное противоречие Адаптивному лидерству, где нет вовлеченных активных, инициативных работников, а есть командир со своими бездумными исполнителями-солдатами. Отсюда и соответствующие принципы, даже беглый взгляд на некоторые из которых дает понимание их неуместности сегодня:

а) *Единоначалие* – каждый работник отчитывается только перед одним руководителем и *только от него получает распоряжения*;

а) *Подчинённость интересов* – интересы работника или группы работников не должны ставиться выше интересов организации;

б) *Централизация* – естественный порядок в организации,

имеющей управляющий центр. Степень централизации зависит от каждого конкретного случая;

с) *Иерархия* – организационная иерархия, которая не должна нарушаться, но которую, по мере возможности, необходимо сократить во избежание вреда (Прим. авт.: тем не менее, вторая часть принципа выглядит более-менее современно);

д) *Порядок* – определённое место для каждого лица и каждое лицо на своём месте [3].

Суть происходящей трансформации менеджмента, по нашему мнению, можно выразить следующим образом: традиционная модель «*достигать свои цели чужими руками*» постепенно уступает место современной – «*достигать наши (коллективные) цели нашими руками (всех вовлеченных в процесс сотрудников)*» Тем не менее, программы MBA во многих бизнес-школах продолжают с упорством достойным другого применения пропагандировать идеи французского классика, не замечая, что жизнь уже меняет портрет современного лидера. Это уже не назначенный начальник, а неформальный лидер. У него в руках не административная

власть, а авторитет. Это не администратор, исполняющий чью-то волю, а предприниматель. Он не чей-то подчиненный, а равноправный член команды лидеров. Это – *менеджер с новой культурой*, культурой XXI века!

Процесс изменения портрета менеджера «пошел». Он подстегивается вполне объективным обстоятельством – появлением нового поколения сотрудников, которые можно условно назвать «сетевыми» (от слова Сеть/Интернет). Это молодые люди, так называемые миллениалы, сформировавшиеся как личности в условиях Интернета, и которые как известно живут по своим правилам. У них другие ценности. Они не будут держаться за рабочее место, если им не интересно и нет вызова и возможности самореализации. Они не терпят командно-административного стиля управления, на них действует только убеждение и личный пример. Для нового поколения, выросшего в Сети, нет иерархии. Есть только авторитеты. На сегодня их доля в трудовых ресурсах относительно невелика, но уже существенна. И с каждым годом она будет расти, причем с более высокой скоростью. Это означает, что классическому менеджменту, основанному на распоряжениях и контроле, осталось жить всего ничего, несколько лет. У иерархии нет будущего.

Таким образом, адаптивный лидер является выражением вековой мудрости «Один в поле не воин», и его основной отличительной чертой является не замыкать все на себя, а дать объединяющую идею, способность вовлечь

всех в процесс через постановку вопросов и для получение идей из различных источников. В отличие от сложившегося традиционного лидерства, где работает модель «Я вижу цель – вдохновляю людей – вместе движемся к цели», в условиях VUCA – это уже другая модель (новое лидерство): «Не вижу цель – вовлекаю людей – вместе находим идею – они ставят цель – они сами идут к цели». Объединить людей вокруг идеи, а не вокруг конкретного человека – вот в чем суть, и это более эффективный, более устойчивый и более безопасный путь. К основным качествам современного лидера относится также и его способность создавать условия для максимального раскрытия потенциала каждого сотрудника. Здесь ключевую роль играет корпоративная культура, способствующая достижению целей организации.

Арсенал Адаптивного лидерства формируется и ширится на наших глазах в наиболее продвинутых компаниях. Они работают в самых разных странах и отраслях и, по сути изобретают менеджмент заново. Множество ярких и убедительных кейсов компаний, работающих на принципах и методах Адаптивного лидерства, представлено в книгах Гарри Хэмела, одного из самых влиятельных мыслителей современности [4, 5]. «Классические начальники» с трудом воспринимают новые методы. Однако, опыт управленческих инноваций последних десятилетий показывает – именно Адаптивное лидерство задает тренд, ведущий в будущее.

Источники:

1. Акимов Владимир. Начальники больше не нужны: пять плюсов компании без иерархии. / <https://kontur.ru/articles/2434> 30 июля 2015г.
2. Дневник бирюзы. <https://yandex.kz/video/search?text>
3. *Fayol, Henri* Administration industrielle et générale. — Paris. — Dunod et Pinat. — 1917. — 174 p. («Общее и промышленное управление»).
4. Хэмел Гэрри. Манифест лидера. Что действительно важно сейчас. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2013. – 320 с.
5. Хэмел Г. Будущее менеджмента. BestBusinessBooks, 2013. – 270 с.

БАРЬЕРЫ РАЗВИТИЯ ГЧП В КАЗАХСТАНЕ: СОЦИАЛЬНЫЙ АНАЛИЗ

Ключевые слова: государственно-частное партнерство (ГЧП), социальный анализ, эмпирическое исследование, взаимодействие государства и бизнеса, экономическая политика

Аннотация. В статье представлены результаты социального анализа факторов развития ГЧП в Казахстане. Цель анализа – оценка барьеров, сдерживающих развитие ГЧП в Казахстане с позиции основных участников: представителей государства и бизнеса. Эмпирической базой исследования выступили результаты анкетирования представителей государства и бизнеса, имеющих опыт в реализации проектов государственно-частного партнерства¹. Основной вывод исследования: барьеры развития ГЧП в Казахстане определяются организационно-информационными, правовыми и финансово-экономическими факторами. При этом основным препятствием развития ГЧП выступает не столько неразвитость законодательной базы, сколько недостаточно высокий уровень компетенций и мотивации представителей государственных структур, а также низкий уровень общественного контроля прозрачности взаимодействия государства и бизнеса.

На сегодняшний день ГЧП рассматривается как один из инструментов модернизации и развития сферы социальной, коммунальной и транспортной инфраструктуры Казахстана. Несмотря на наличие политической воли и значительные усилия по развитию институциональной структуры поддержки государственно-частного партнерства, текущие темпы развития ГЧП в Казахстане существенно отстают от запланированных. Расширение портфеля проектов ГЧП осуществляется экстенсивно, растет общее количество проектов, но качество их проработки остается низким. Дискуссионными остаются вопросы прозрачности конкурсных процедур и контрактов ГЧП, форм и объемов государственной поддержки ГЧП, интеграции политики по развитию ГЧП в программы индустриально-инновационного развития и разгосударствления экономики Республики Казахстан. Складывается впечатление, что стратегия развития ГЧП носит со стороны

государства декларативный характер, в то время как представители бизнеса ориентированы на поиск эффективных проектов ГЧП, но примеров успешного взаимодействия явно недостаточно, что снижает мотивацию всех участников.

Для анализа факторов, определяющих динамику ГЧП на современном этапе, автором проведено эмпирическое исследование (анкетирование). Структурно опрос разделен на пять информационных блоков:

1. Эффективность государственной политики по развитию и регулированию ГЧП;
2. Оценка эффективности взаимодействия бизнеса и власти по вопросам реализации проектов ГЧП;
3. Сфера применения ГЧП, основные риски проектов;
4. Компетенции участников ГЧП проектов;
5. Перспективы развития ГЧП в Казахстане.

¹ Автор выражает признательность всем экспертам, принявшим участие в исследовании

Респондентами опроса выступили специалисты в области ГЧП со стороны частного (62%), государственного (10%) и квази-государственного сектора (18%), всего опрошено 42 респондента. Большая часть опрошенных респондентов (70%) имеют опыт реализации проектов ГЧП в РК. Реализованные проекты респондентов относятся к отраслям энергетики (38%), социальной инфраструктуры (31%), ЖКХ (19%) и транспортной отрасли (10%).

Выявленные в результате анализа факторы классифицированы на три группы: организационно-информационные, правовые и финансово-экономические.

Организационно-информационные факторы развития ГЧП в Казахстане. Данная группа факторов охватывает вопросы интеграции планов по развитию ГЧП в общую стратегию развития инфраструктурных отраслей, вопросы коррупциогенности сектора ГЧП, недостаточного уровня информационной прозрачности по действующим проектам, эффективности МИО при подготовке и отборе проектов ГЧП.

1. Проекты ГЧП развиваются изолированно, программа развития ГЧП не интегрирована в долгосрочный план индустриально-инновационного развития и программу разгосударствления экономики.

Только четверть (26%) опрошенных респондентов оценивают государственную политику по развитию ГЧП в Республике Казахстан как эффективную. Треть (31%) респондентов отмечают, что политика по развитию ГЧП слабая. По мнению респондентов, в настоящее время ГЧП в Казахстане рассматривается как механизм реализации отдельных инфраструктурных проектов, как способ решения вопроса бюджетных ограничений, но вне макроэкономического контекста. ГЧП следует рассматривать как часть общей стратегии индустриально-инновационного развития и снижения доли участия государственного сектора в экономике Казахстана, что будет способствовать структурной перестройке экономики.

2. Стратегии развития ГЧП в Республике Казахстан не хватает адекватной структуры приоритетов.

Большинство опрошенных респондентов отмечают отсутствие ясных стратегических ориентиров по применению механизма ГЧП (приоритетные отрасли, *VfM*, *KPI*), а также отсутствие стратегического целеориентированного подхода к развитию инфраструктуры Казахстана (за исключением транспортной отрасли).

Государственно-частное партнерство не должно рассматриваться в качестве механизма привлечения инвестиций или создания благоприятных условий для развития бизнеса. ГЧП – это инструмент решения государственных задач по развитию инфраструктуры, повышению доступности и качества государственных услуг. По мнению опрошенных экспертов, для достижения этой задачи необходимо пересмотреть подход к прогнозированию и планированию развития инфраструктуры на региональном уровне. Для каждого региона Казахстана должна быть выполнена оценка потребности в объектах транспортной, коммунальной, энергетической и социальной инфраструктуры в привязке с возможностями финансирования проектов на местном уровне и оценкой потребности внешнего финансирования, в том числе с использованием механизма ГЧП. Составление «инфраструктурной карты Казахстана» должно быть основой для формирования стратегии с перечнем ключевых проектов.

Показательным примером адекватной и эффективной политики по стратегическому развитию ГЧП является Турция. В настоящее время это третий европейский рынок по развитию ГЧП. В стране выстроена адекватная и прозрачная структура приоритетов: до 2014г. упор делался на развитие транспорта и энергетики, в настоящее время целевые показатели по этим секторам достигнуты, приоритет перемещен на секторы социальной сферы (здравоохранение и образование). В стране сформирована одна

их самых жизнеспособных моделей ГЧП с секторе здравоохранения. Ключевые факторы успеха ГЧП в Турции: четкая и прозрачная структура приоритетов развития рынка ГЧП, широкое применение методов компенсации инвестиционных затрат инвесторов в т.ч. плата за доступность, валютные риски смягчены в рамках специального механизма индексации, налоговые преференции для проектов ГЧП, участие финансовых организации в структурировании и финансировании проектов, сбалансированное распределение рисков [1].

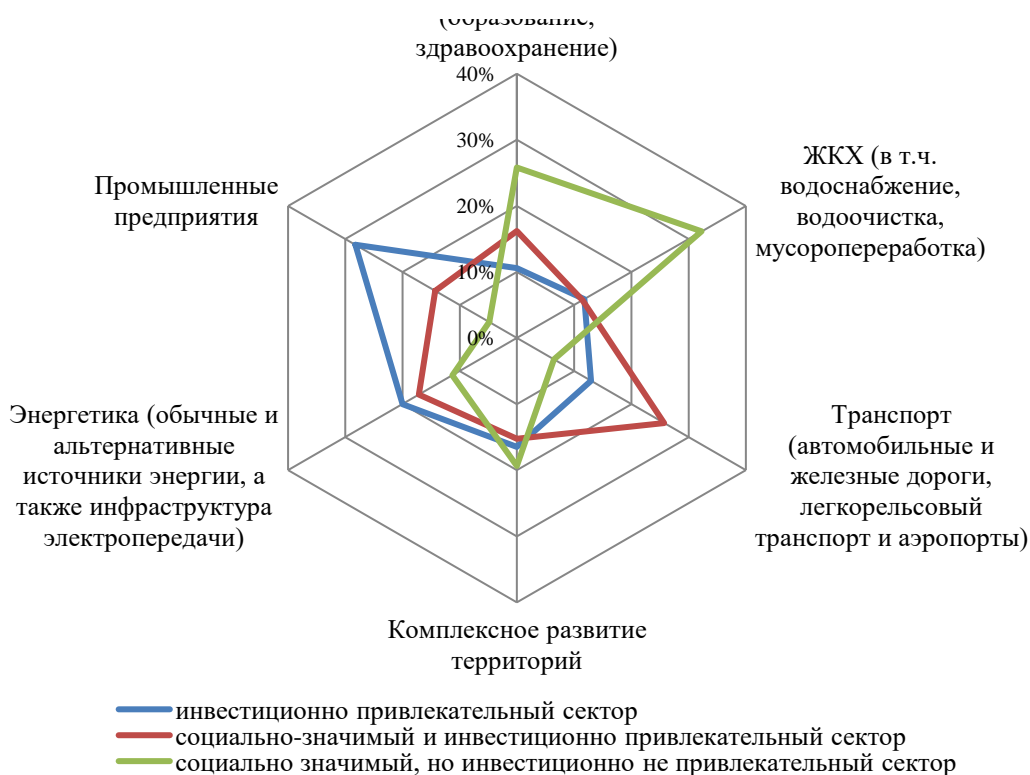
Разработка «инфраструктурной карты» – необходимое условие построения сбалансированной целе-ориентированной политики по развитию ГЧП. Частному бизнесу должна быть понятна структура приоритетов государственного партнера, планы на ближайшую перспективу, меры государственной поддержки при реализации проектов в отдельных секторах.

По статистике реализованных проектов ГЧП, в Казахстане наиболее востребованы секторы гарантированного спроса, образование (преимущественно

дошкольное) и здравоохранение – устоявшийся и востребованный рынок платных социальных услуг. В секторе энергетики и ЖКХ рост количества проектов ограничен особенностями тарифного регулирования в сфере естественных монополий, что делает невозможным быструю окупаемость инвестиций за счет платных услуг.

По результатам опроса, для инвесторов наибольший интерес представляют проекты по созданию промышленных предприятий, ГЧП в энергетике (обычные и альтернативные источники энергии, инфраструктура электропередачи), комплексное развитие территорий.

Сектор ЖКХ (водоснабжение, водоочистка, мусоропереработка) признан наиболее социально-важным, но наименее инвестиционно привлекательным сектором. К блоку социально значимых, но инвестиционно невостребованных секторов относится сектор школьного образования, т.к. в отличие от дошкольного, рынок платного среднего образования в Казахстане еще не сложился (рисунок 1).



Источник: составлено автором

Рисунок 1 - Оценка востребованных секторов для развития ГЧП (анкетирование)

В группу «социально значимый и инвестиционно привлекательный» сектор попали проекты ГЧП в транспортной отрасли (автомобильные и железные дороги, легко-рельсовый транспорт). Респонденты отмечают, что в автодорожной отрасли развитие тормозится территориальным фактором. Инвестиции должны окупиться за счет пассажиропотока, однако в Казахстане низкая плотность населения и большая территория, соответственно сроки окупаемости таких проектов дольше, чем, например, в странах ЕС, где плотность населения значительно выше. Поэтому без отдельных форм государственной поддержки и компенсации затрат инвесторов такие проекты не будут рентабельны.

3. Отрасль ГЧП характеризуется потенциально высокой коррупциогенностью, что подрывает интерес и доверие инвесторов.

Высокий уровень потенциальной коррупциогенности в сфере ГЧП связан с тем, что крайне затруднительно объективно обосновать выбор частного партнера, особенности заключенного договора ГЧП и объема предоставленных государственных гарантий и льгот. Коррупция признается одним из главных препятствий развития ГЧП в мировой и отечественной практике. Примеров, реализации коррупционного фактора ГЧП в Казахстане довольно много. Так, в рамках проекта «Строительство 100 школ и 100 больниц» на основе ГЧП в 2007-2010г., Генеральной прокуратурой был выявлен ряд нарушений. Отмечается, что во всех проинспектированных регионах имели место нарушения законодательства о государственных закупках на этапе проведения конкурса, победителями признавались компании с сомнительным финансовым положением. «Бесконтрольность и необоснованное предпочтение юридическим лицам приводят к срыву и остановке строительных работ, утере бюджетных денег, выданных подрядчикам в виде авансового платежа». [2].

В рамках анализа законности договоров ГЧП в 2019г., Генеральной прокуратурой, выявлена низкая эффективности МИО при применении механизма ГЧП. В частности, государственными органами «допускается необоснованное завышение стоимости объектов ГЧП, заключение формальных договоров в целях увеличения показателей, в т.ч. с лицами, не являющимися субъектами ГЧП, либо частными партнерами, не соответствующими квалификационным требованиям». Отмечается, что конкурентная среда на стадии конкурсного отбора отсутствует, т.к. большинство договоров заключены методом прямых переговоров с частным партнером [3].

По данным опроса, только четверть (24%) респондентов считают существующий механизм отбора частного партнера в рамках ГЧП прозрачным и эффективным. Треть респондентов (29%) считают действующий механизм отбора частных партнеров излишне бюрократизированным, 26% считают, что при выборе партнера для проекта ГЧП отсутствуют четкие критерии выбора. При этом 55% опрошенных считают необходимым введение независимой экспертизы формирования и соблюдения конкурсных процедур отбора частных инвесторов.

Риск коррупции воспринимается респондентами как ключевой риск проектов ГЧП в Казахстане, 71% опрошенных отметили его как основной риск государственно-частного партнерства.

При этом ведение реестра проектов ГЧП позитивно воспринимается бизнес-сообществом, в целом около 88% респондентов считают его необходимым. Однако 45% процентов отмечают, что реестр может быть полезен только как информационный ресурс, но вряд ли поможет в борьбе с коррупцией и недобросовестной конкуренцией.

Большинство опрошенных респондентов (52%) признают необходимость разработки единой методологии реализации проектов ГЧП для

обеспечения единства подходов к оценке целесообразности проектов ГЧП. Единство методологии оценки бюджетной эффективности проектов позволит ограничить возможность реализации коррупционного фактора на этапе конкурса и отбора проектов. Четверть опрошенных (24%) считают необходимой разработку единой методологии только в части разработки типовых форм соглашений о ГЧП.

Ограничение потенциальной коррупциогенности сферы ГЧП признается опрошенными экспертами ключевым условием повышения эффективности механизма ГЧП в Республике Казахстан. В международной практике основными методами ограничения коррупционного фактора являются введение электронного документооборота заявок, стандартизация договоров по однородным проектам, развитие эффективной методологии оценки и отбора частных партнеров, ужесточение норм персональной ответственности государственных служащих за ненадлежащее исполнение своих обязанностей, повышение прозрачности информации о реализуемых проектах.

4. Незрелость управленческих практик местных властей в области ГЧП препятствует качественной подготовке и отбору проектов.

Подготовка и отбор неэффективных проектов ГЧП осуществляется не только в силу действия коррупционного фактора, но и по причине недостаточно высокой квалификации региональных властей (МИО). По мнению председателя президиума НПП «Атамекен» Т.Кулибаева, «имея привлекательные сферы и объекты для инвестиций (*по принципу ГЧП*), регионы зачастую не способны подготовить и «упаковать» хороший проект для (*потенциальных*) инвесторов» [4].

По результатам проведенного опроса, 45% респондентов оценивают уровень специальных компетенций и знаний в сфере ГЧП у государственных заказчиков как низкий, 50% как

«средний». По результатам опроса, в целом уровень компетенций государственных заказчиков в сфере ГЧП оценивается частным сектором ниже, чем уровень компетенций частных партнеров государственных служащими². Государственные заказчики оценивают уровень компетенций частных партнеров как средний (43%) и низкий (36%). Вместе с тем, сами представители частного сектора указали на недостаточную компетенцию не только государственных служащих, но и частных партнеров. Учитывая, что система позволяет отбирать аффилированные с чиновниками компании, качество управленческих практик отдельных частных партнеров оставляет желать лучшего. По мнению опрошенных респондентов, бизнес, привыкший функционировать в неконкурентной среде, неспособен к принятию эффективных управленческих решений, что объясняет большое количество прецедентов провальных ГЧП.

При этом мнение респондентов о качестве и степени проработки технических заданий и конкурсной документации, подготавливаемой государственными заказчиками, разделилось. Треть респондентов (32%) отмечают, что при разработке технического задания основная доля риска за реализацию проекта возлагается на частного партнера. В качестве основных проблем подготовки конкурсной документации и технических заданий государственных заказчиков признаются недостаточное количество инженерных изысканий и других аспектов технической части конкурсной документации (18,5%), низкое качество оценки бюджетной эффективности (16,9%), слабую детализацию технических заданий и конкурсной документации (15,4%), заниженный бюджет проектов (12,3%).

Неэффективность местных властей в вопросе налаживания партнерских отношений с представителями частного бизнеса выступает одним из препятствий

² Доля представителей частного сектора в общем количестве респондентов – 62%

эффективной совместной работы по развитию государственно-частного партнерства в Республике Казахстан. По результатам проведенного опроса, 36% респондентов считают существующий порядок взаимодействия государственного и частного сектора по вопросам ГЧП малоэффективным, 50% оценивают уровень эффективности как «средний».

Основными проблемами взаимодействия признаются отсутствие единых и прозрачных механизмов взаимодействия государственного и частного партнеров при инициации и реализации проектов ГЧП (39%) и ограниченный перечень возможных форм взаимодействия государства и частных инвесторов с использованием механизма ГЧП (35%), высокий уровень издержек частного партнера при инициации и предпроектной подготовке ГЧП-проектов (27%).

Одной из проблем взаимодействия частного и государственного сектора по вопросам ГЧП является игнорирование интересов частных партнеров при разработке нормативно-правовой базы ГЧП: 67% респондентов ответили, что мнение бизнес-сообщества учитывается недостаточно. Отдельными экспертами отмечается, что НПП «Атамекен» и отраслевым ассоциациям следует быть более активными в деле отстаивания интересов бизнес-сообщества.

5. В качестве ГЧП заявляются проекты, не соответствующие принципам и признакам ГЧП.

При структурировании проекта ГЧП обязательным условием является проверка на соответствие проекта не только *признакам* (заключение долгосрочного договора, совместное участие, распределение рисков и объединение ресурсов партнеров), но и *принципам* ГЧП (последовательность, конкурентность, сбалансированность, результативность). Например, такие проекты г.Алматы как: «Платные парковки Алматы» (ТОО «Алматы Спецтехпаркинг Сервис»), Almaty Vike, «АСУОП» (ТОО «Транспортный холдинг города Алматы») заявляются как ГЧП, но де-юре ГЧП не

являются, т.к. не соблюден принцип конкурентности. Как отмечает председатель президиума НПП «Атамекен» Т.Кулибаев, «механизм ГЧП стал одной из форм подмены государственных закупок... по сути это скрытое бюджетное финансирование» [5].

Частично большое количество проектов ГЧП, не соответствующих принципам и признакам ГЧП, объясняется стремлением МИО к достижению целевых КРП по количеству введенных проектов ГЧП, которые устанавливаются для каждого региона. Реализация проектов, не соответствующих принципам и признакам ГЧП ведет к неэффективному распределению ресурсов и подрыву доверия к механизму ГЧП у потенциальных инвесторов.

6. Ограниченная информация о реализуемых проектах ГЧП, case-study для анализа рисков и особенностей реализации проектов.

Основным источником информации о реализуемых в Казахстане ГЧП проектах является АО «Казахстанский центр ГЧП», который формирует и актуализирует реестр проектов ГЧП. Большинство респондентов отмечают необходимость создания отдельной электронной площадки для ГЧП проектов, и интеграцию ее с порталом государственных закупок.

По мнению опрошенных респондентов, информации о развитии ГЧП в Казахстане в открытых источниках есть, однако ее явно недостаточно (38%) и она разрозненна (19%).

Представители частного сектора, принявшие участие в опросе, считают крайне актуальным создание национальной базы данных о реализуемых проектах ГЧП для аккумулирования опыта. Трудно не согласиться с мнением заместителя Председателя Правления «Атамекен» Ю.Якупбаевой: «необходима информационная платформа по управлению проектами ГЧП, нам необходимо отказаться от простого ведения реестра ГЧП. Нужно организовать территориальный обзор всех проектов с их электронными паспортами. Также необходимо создать базу данных успешных

кейсов. Сделать акселерацию выпускаемых проектов ГЧП. Это поможет сформировать качественную статистику и аналитику, существенно упростит поиск инвесторов» [6].

Единая национальная база данных проектов ГЧП критически важна для корректной и адекватной оценки рисков будущих проектов. Вместе с тем, существенным ограничением такой базы будет социально-культурная особенность государственных структур, в которой нет практики признания ошибок и корректировки принятых решений. Допущенные ошибки маскируются, поэтому на них никто не учится. Это ведет к накоплению объема непризнанных ошибок и усугублению их последствий.

Правовые факторы развития ГЧП в Казахстане.

7. Пробелы в области тарифного регулирования, которые должны обеспечить защиту закрепленных в соглашении о ГЧП тарифов от будущих изменений в законодательстве.

Опрошенные респонденты отмечают, что горизонт планирования при реализации проектов ГЧП очень короткий, что обусловлено политическими и экономическими рисками.

В качестве приоритетов необходимой государственной поддержки ГЧП-проектов половина опрошенных экспертов выделяют необходимость регулирования финансовых инструментов и институтов для привлечения частного инвестирования (48%) и внедрение механизмов гарантии спроса и тарифного регулирования в проектах ГЧП (38%). На вопрос о перспективных направлениях адаптации лучших зарубежных практик ГЧП в Казахстане респонденты выделяют предоставление гарантий исполнения условий соглашения от государства (25%) и расширение механизмов финансирования (22%).

Суть ГЧП состоит в оптимальном распределении специфических рисков между государственным и частным партнером. Частный партнер должен быть уверен, что имеет дело с ответственным партнером. Вместе с тем, основной риск

проектов ГЧП состоит в том, что государственный партнер не имеет опыта ответственности по принятым обязательствам, особенно это касается региональных властей (МИО). В части тарифного регулирования предоставление государственных гарантий является основой прогнозирования денежного потока от проекта, что для большинства инвесторов основой приемлемости проекта в принципе.

8. Отсутствие специализированного законодательства ГЧП

Законодательство в области ГЧП структурировано таким образом, чтобы его можно было использовать применительно к любой отрасли. Вместе с тем, определенные трудности возникают на уровне отраслевых законодательных норм. 90% опрошенных респондентов признают необходимым разработку отдельных законодательных актов о ГЧП для различных отраслей экономики. По результатам опроса, наиболее востребованы такие законопроекты в отраслях социальной инфраструктуры (здравоохранение и образование - 28%), энергетики (в т.ч. обычные и альтернативные источники энергии, а также инфраструктура электропередачи - 28%) и ЖКХ (в т.ч. водоснабжение, водоочистка, мусоропереработка - 24%).

Опрошенные эксперты также отмечают необходимость разработки стандартизированных инвестиционных решений, т.н. «пакетного ГЧП» в перспективных инфраструктурных отраслях (здравоохранение, образование, транспортная инфраструктура, ЖКХ). «Пакетное ГЧП» подразумевает разработку пакета стандартных документов с учетом отраслевой специфики реализации проекта: финансовая модель, шаблоны документов (по аналогии с т.н. «коробочными решениями» ПАО «Сбербанк»).

9. Правовая среда ГЧП постоянно меняется и создает неопределенности (единый закон?).

По мнению некоторых экспертов, существующие два закона «О ГЧП» и «О концессиях» не дают четкого понимания об

отличии этих организационно-правовых форм и дублируют друг друга [7]. Ситуацию усложняет то, что концессия рассматривается как подвид ГЧП. Большое количество вводимых критериев различия (сроки, компенсация инвестиционных затрат и пр.), а также большое количество подзаконных актов, вносят дополнительную путаницу. Например, в России ключевым критерием отнесения проекта к ГЧП и концессии является право собственности на объект ГЧП: если право собственности остается за государством, то следует применять закон о концессиях, если объект переходит в собственность частному партнеру – то применяется закон о ГЧП. Некоторые эксперты видят решение вопроса в объединении двух законов в один. Так, партнер юридической фирмы Grata Ш.Чиканаев обосновывает тезис о необходимости объединения ЗРК «О ГЧП» и ЗРК «О концессиях» т.к. они дублируют друг друга» [8].

10. Существенные ограничения в части залогового обеспечения.

На сегодняшний день коммерческие банки Казахстана не вовлечены в процесс финансирования проектов ГЧП. Фактически, проекты государственно-частного партнерства финансируются либо БРК, либо международными финансовыми институтами (АБР, ЕБРР). Вместе с тем, база нормативно-правового обеспечения проектного финансирования заложена с принятием в 2006г. Закона № 126-III «О проектом финансировании и секьюритизации».

Одним из барьеров участия коммерческих банков в структурировании сделок ГЧП по принципам проектного финансирования, т.е. когда обеспечением по привлекаемому займу выступают денежные потоки, генерируемые самим проектом, были ограничения в части залогового обеспечения. Объект концессии не может выступать предметом залога в течение всего срока договора концессии (ст.5, п. 5 ЗРК «О концессиях»).

Таким образом, в настоящее время технически использование будущих денежных потоков в рамках проектного финансирования ГЧП возможно, но банки либо отказывают в принятии такого залогового обеспечения, либо в соответствии с внутренней залоговой политикой в значительной степени дисконтируют такие залоговые объекты. Контракты ГЧП, заключаемые сегодня - не оффтейки³. По мнению заместителя председателя НПП «Атамекен» Ю.Якупбаевой, именно поэтому «банки не признают их твердым залогом. Денежные потоки от проекта не гарантированы, ... отсутствуют компенсации при досрочном расторжении договоров, высокий уровень рисков неисполнения обязательств со стороны государственного партнера» [6].

Решение этой проблемы видится опрошенными экспертами в структурировании договоров ГЧП в формате офф-тейк контрактов, где будет гарантироваться стабильность платежей со стороны государственного партнера, определен механизм компенсации при досрочном расторжении. Такие договоры должны дополняться встречными обязательствами со стороны частного партнера – обеспечение стабильно высокого качества предоставляемых товаров/услуг, повышение доли национального содержания при реализации проекта и пр.

Финансово-экономические факторы развития ГЧП в Казахстане.

11. Тенденция к сокращению бюджетного финансирования проектов государственно-частного партнерства, усиление внимания к вопросам снижения государственных расходов.

Решение о сокращении государственной поддержки проектов ГЧП впервые озвучено в октябре 2018г., когда МНЭ РК была введена категоризация проектов ГЧП, при этом приоритетными обозначены проекты первой категории, не требующие возмещения бюджетных затрат. В июле 2019 г. Президент РК К.Токаев

³ Off-take контракт – соглашение на покупку товара/услуги, который еще не произведен. Покупатель финансирует производство

товара/услуги, и принимает на себя обязательство по его последующему приобретению, вне зависимости от внешних условий и обстоятельств.

отметил, что «более 90 % стоимости проектов ГЧП составляют обязательства государства, причем около 30 % выплат всех обязательств предстоит в ближайшие годы... сама идея ГЧП дискредитирована» [9]. Вместе с тем, введение категоризации проектов рассматривается многими экспертами неоднозначно, многие воспринимают этот шаг как попытку решить проблему наличия большого количества неэффективных проектов [7].

Хотя существует множество инструментов для финансирования первоначальных инвестиционных затрат на инфраструктурные проекты - простое бюджетное финансирование, долгосрочные займы, облигации, акционерный капитал - для большинства типов ГЧП, по существу, есть только два источника финансирования: либо из бюджета либо напрямую от пользователей активов инфраструктуры. Если нет достаточных финансовых ресурсов и / или готовности конечного пользователя платить в объеме достаточном для покрытия полной стоимости услуги, невозможно разработать проекты, приемлемые для банков.

Некоторая комбинация этих двух источников финансирования часто необходима. Там, где тарифы на полное возмещение затрат невозможны из-за ограничений доступности, необходимо финансирование из государственного бюджета, и оно должно быть стабильным в течение срока действия контракта ГЧП. Поэтому текущая ориентация на самокупаемые/не требующие государственного финансирования проекты ГЧП могут поставить под угрозу развитие социально-значимых, но коммерчески нерентабельных проектов.

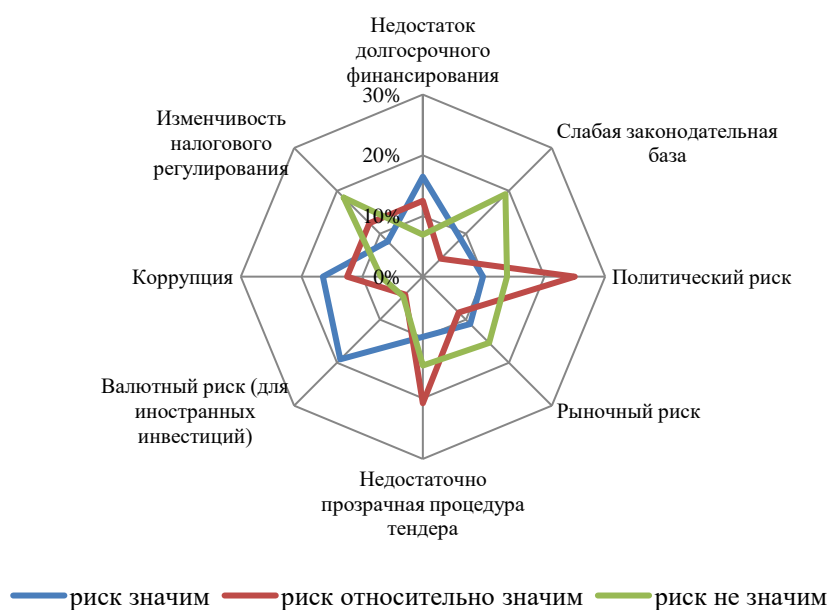
12. Высокий уровень валютного риска для иностранных инвесторов.

Для иностранных финансовых организаций предсказуемость и гарантия стабильности будущих денежных потоков проекта являются основной банковской приемлемости. В этой связи, для привлечения иностранного финансирования следует пересмотреть вопросы управления валютным риском (хеджирование). Валютный риск возникает в крупных мега-проектах (например, БАКАД), когда подключаются иностранные инвесторы, у местных недостаточно ресурсов для участия в таких проектах. Валютный риск признается опрошенными экспертами одним из наиболее значимых в матрице рисков ГЧП в Казахстане (рисунок 2).

Нестабильная ситуация в мировой экономике и недавний финансово-экономический кризис заставили крупных инвесторов пересмотреть свою политику в области управления рисками. Возникающие валютные риски не готовы на себя принять ни местный, ни республиканский бюджет. Размер компенсации по валютному риску должен устанавливаться индивидуально, исходя из валютной структуры привлеченного финансирования.

Актуальными методами оценки величины валютного риска и расчета суммы компенсации является методика VaR, которая на основе анализа динамики курса валют позволяет оценить вероятную сумму максимального убытка по валютному риску.

Важно отметить, что международные финансовые институты (АБР, ЕБРР) выражают готовность финансировать проекты в национальной валюте, что минимизирует валютный риск [10].



Источник: составлено автором
Рисунок 2 - Оценка основных рисков ГЧП-проектов в Казахстане

13. Дефицит «длинных денег», финансовых ресурсов МИО и частных партнеров.

По результатам опроса, 48% респондентов считают регулирование финансовых инструментов и институтов для привлечения финансирования наиболее приоритетным направлением государственной поддержки сектора ГЧП.

Индустрия ГЧП в Казахстане нуждается в дальнейшей разработке финансовых продуктов для повышения кредитоспособности ГЧП. Необходимо отметить, что местные банки, учитывая природу их фондирования, в ближайший период не смогут обеспечить достаточный уровень финансирования крупных проектов ГЧП. ЕНПФ, учитывая ограничения по принятию рисков, не смогут обеспечить финансирование проектов на этапе строительства, но могут стать источником рефинансирования на этапе эксплуатации объекта ГЧП. Таким образом, в настоящее время только средства государственного бюджета или МФК являются доступным источником длинного финансирования проектов ГЧП. Что касается инфраструктурных облигаций, то необходима проработка механизмов государственных гарантий обязательств по ним, существующий механизм поручительства, либо внесение

усовершенствований в виде прямой гарантии, солидарной ответственности вместо субсидиарной.

Потенциальным инструментом повышения кредитоспособности является привлечение долгосрочных институциональных инвесторов. По мнению председателя президиума НПП «Атамекен» Т.Кулибаева «финансовые резервы в нотах Нацбанка и средства ЕНПФ могут стать источником длинных денег. Они должны способствовать структурным преобразованиям в экономике, в том числе для финансирования реального сектора через механизмы ГЧП» [11].

При реализации социальных проектов ГЧП на региональном уровне нужно учитывать факт, что культура платных социальных услуг недостаточно развита в Казахстане. Социальные проекты, как правило, имеют региональный характер, потому что объекты социально инфраструктуры (детские сады, поликлиники, школы, больницы) находятся в муниципальной собственности. Это значит, что гарантом государственных обязательств по этим проектам ГЧП является МИО, соответственно возможность реализации таких проектов полностью зависит от местных бюджетов. Поддержка проектов социальной сферы

средствами республиканского бюджета часто выступает единственным вариантом развития этой сферы в регионах.

Выводы: несмотря на значительный прогресс в совершенствовании процедур подбора, подготовки, реализации и мониторинга проектов ГЧП, лишь единицы из реализуемых проектов включают в себя такие базовые компоненты, как прозрачная процедура отбора частных партнеров, проработанные механизмы разделения рисков и доходности проектов,

привлечения финансовых организаций к финансированию. При этом основным препятствием развития ГЧП в Казахстане выступает не столько неразвитость законодательной базы, сколько недостаточно высокий уровень компетенций и мотивации представителей государственных структур, а также низкий уровень общественного контроля прозрачности взаимодействия государства и бизнеса.

Источники:

1. Uğur Emek «Turkish experience with public private partnerships in infrastructure: Opportunities and challenges» // Utilities Policy, Volume 37, December 2015, Pages 120-129. <https://doi.org/10.1016/j.jup.2015.06.005>

2. «Генеральная прокуратура подвела итоги проверки соблюдения законности при реализации проекта «Строительство 100 школ и 100 больниц», пресс релиз Генеральной прокуратуры РК. URL: https://online.zakon.kz/Document/?doc_id=30386043#pos=3;-155

3. «Государственный секретарь провел заседание Комиссии при Президенте Республики Казахстан по вопросам противодействия коррупции» // Официальный сайт Президента РК, 26.11.2019г. URL: http://www.akorda.kz/ru/secretary_of_state/secretary_of_state_news/gosudarstvennyi-sekretar-provel-zasedanie-komissii-pri-prezidente-respubliki-kazahstan-po-voprosam-protivodeistviya-korrupcii

4. «ГЧП стало одной из форм подмены госзакупок – Кулибаев» // Информационное агентство «LS», 29.11.2019г. URL: <https://ism.kz/gchp-stalo-odnoj-iz-form-podmeny-goszakupok-kulibaev>

5. «ГЧП стало формой подмены госзакупок» // Информационное агентство «Inbusiness.kz», 11.10.2019г.. URL: <https://inbusiness.kz/ru/news/gchp-stalo-formoj-podmeny-goszakupok>

6. «НПП «Атамекен»: для решения проблемы финансирования в сфере ГЧП необходим комплекс мер», Официальный сайт Национальной палаты предпринимателей РК «Атамекен», 01 Ноября 2019г. URL: <https://kzylorda.atameken.kz/ru/news/33671-npp-atameken-dlya-resheniya-problem-finansirovaniya-v-sfere-gchp-neobhodim-kompleks-mer>

7. «Перезагрузка рынка ГЧП», Информационное агентство «Капитал», 10.12.2019. URL: <https://kapital.kz/gosudarstvo/83230/perezagruzka-rynka-gchp.html>

8. «Сферу ГЧП необходимо трансформировать» // Информационное агентство «Капитал», 02.07.2019г. URL: <https://kapital.kz/economic/79361/sferu-gchp-neobkhodimo-transformirovat.html>

9. Выступление Главы государства К. Токаева на расширенном заседании Правительства, Астана, 15.07.2019г. URL: http://www.akorda.kz/ru/speeches/internal_political_affairs/in_speeches_and_addresses/vystuplenie-glavy-gosudarstva-k-tokaeva-na-rasshirennom-zasedanii-pravitelstva

10. «АБР и ЕБРР рассматривают возможность финансирования проектов ГЧП в Казахстане в национальной валюте» // Информационное агентство «Интерфакс Казахстан», июнь 2019. URL: https://www.interfax.kz/?lang=rus&int_id=13&news_id=365

11. «Встреча депутатов Мажилиса парламента с руководством НПП РК «Атамекен» // Информационно-аналитический портал «Закон Казахстан», 29.11.2019г. URL: <https://www.zakon.kz/4997031-vstrecha-deputatov-mazhilisa-parlamenta.html>

Кадирбергенова А.Ж.
Алматы Менеджмент Университет

Кошкина Н.В.
Алматы Менеджмент Университет

Саитгареева Г.Г.
Алматы Менеджмент Университет

ПОВЫШЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ СИСТЕМЫ ОЦЕНИВАНИЯ СТУДЕНТОВ В ВЫСШИХ УЧЕБНЫХ ЗАВЕДЕНИЯХ РЕСПУБЛИКИ КАЗАХСТАН

Ключевые слова: высшее образование, оценка, суммативная оценка, комплексный экзамен, балы шкала, социальный опрос, эффективность.

Аннотация. Статья раскрывает актуальные вопросы оценки знаний студентов вуза. Выдвинуты предположения о том, что стоит пересмотреть существующую систему оценки и предложить более прогрессивную. Предлагается внедрить комплексную оценку знаний, которая поможет эффективно развиваться оценочным процессам в вузе. Предложены основные инструменты, которые могут быть задействованы в системе оценки знаний.

Введение. Высшее образование — это инфраструктура будущего процветания. Величайшим сокровищем и активом нации являются ее учебные заведения, потому что они строят будущую нацию. Цели высшего образования многогранны и могут быть названы как личные, социальные, экономические и культурные. Целью высшего образования также является удовлетворение социально-культурных и образовательных потребностей страны. Высшее образование дает возможность расширения прав и возможностей личности. Он отвечает за потребности страны в рабочей силе высокого уровня. Таким образом, цели высшего образования тесно связаны с потребностями общества.

Оценка знаний необходима для всех учреждений, программ и проектов для успеха и улучшения. Различные термины используются для процессов оценки, то есть измерения, тестирования, оценки и анкетирования. Измерение означает выставление оценок студентам. Тест представляет собой набор вопросов, используемых для оценки студентов. Оценка является всеобъемлющим термином для оценки успеваемости студента, но в основном охватывает

количественную позицию. Оценка означает общую оценку работы обучающегося. Он охватывает как количественную, так и качественную позицию.

Преподаватели могут оценивать достижения и навыки студента, используя различные методы. Множество методов оценки и множество оценщиков обеспечивают различные точки зрения на успеваемость обучающегося, которые включаются в итоговую оценку компетентности; таким образом решения относительно качества знаний могут быть приняты с уверенностью. Потому что различные направления оценки помогают исследовать количественные, а также качественные аспекты успеваемости студентов.

Актуальность. На сегодняшний день в Республике Казахстан широко применяется кредитная технология оценивания студентов. На сколько она эффективна, этот вопрос остается открытым. Т.к. проведенный опрос среди студентов и преподавателей ВУЗов РК говорит о том, что все недовольны данной системой оценивания. Например, чем отличается оценка 92 балла и 94 балла? Или 86 и 84 балла? Очень многие преподаватели

ставят баллы интуитивно. Многие студенты спрашивают: «А почему вы поставили мне 93 балла, почему не 95? Объясните разницу». И здесь многие преподаватели не могут объяснить разницу, некоторые начинают давить на студента используя свой авторитет, некоторые соглашаются и повышают балл, идя у студента на поводу. В Казахстанских ВУЗах нет четких критериев оценки ответов студентов. И студенты тоже не могут четко определить разницу. Ведь 90 – 100 баллов – это «5» (по традиционной системе) и А (по системе ECTS). Но на GPA влияет каждый балл и очень многие студенты просят поставить 95 и более баллов, мотивируя свою просьбу влиянием на GPA. Многие преподаватели вышли из такой ситуации ставя просто следующие баллы: 95, 90, 85, 80, 75 и т.п. Никаких промежуточных баллов. Некоторых студентов данный подход устраивает.

Но в данной ситуации мы видим, что здесь нет эффективности, много причин для недопонимания между студентом и преподавателем и как следствие – возникновение конфликтов, обид, переживаний и т.п.

Много стран подписали Болонское соглашение, согласно которому, эти страны перешли на кредитное обучение. На данный момент в Болонском процессе участвуют 48 стран. Казахстан подписал данное соглашение в 2010 году и успешно переходит на кредитное обучение.

Оценка играет важную роль в процессе обучения на всех уровнях образования. Поскольку оценка играет важную роль в поддержании будущего студентов, нет никаких сомнений в том, что любая система оценки будет определять то, что студенты изучают, и то, как они это делают. Оценка также определяет то, как мы учим и чему мы учим. Оценка - это не только оценки и экзамены, речь также идет о коммуникациях с нашими студентами и о качестве их обучения, которые трансформируются в полученные знания и практику понимания в своих интересах. Это один из основных элементов, «движущая сила» учебного процесса. Таким образом, важно, чтобы

преподавательский состав был ознакомлен не только с техническими аспектами многих различных форм оценки, которые используются в настоящее время, но также с их преимуществами и ограничениями, а также с вопросами и проблемами оценки.

Политика Казахстана в области образования направлена на повышение качества и требуются четкие действия в области качества преподавателей, учебных программ и педагогики, учебников, подходов к оценке, условий обучения и средств обучения. Системы оценки являются мерами качества, которые удовлетворяют ряду требований системы образования. Они могут быть использованы для измерения общей эффективности системы, а также успеваемости отдельных обучающихся для движения в системе образования. Комплексный план оценки обеспечит обратную связь для улучшений на всех уровнях, начиная от изменений в аудитории до улучшений в национальных образовательных системах.

Оценка в аудитории — это простой метод, который преподаватели могут использовать, чтобы заблаговременно и часто собирать отзывы о том, насколько хорошо их студенты изучают то, чему их обучают. Преподаватели также используют неформальные наблюдения для оценки восприятия обучающихся. Преподаватели сильно зависят от своих впечатлений от обучения студентов и выносят важные суждения. Ментальная трансформация, которую мы называем обучением со стороны обучающегося, может быть облегчена сочетанием следующих средств со стороны педагога, который имеет свободу выбора того, что он считает лучшим дизайном учебного плана: соответствующие цели, учебные планы, обзоры и способы оценки. Истинный дизайн учебного плана включает в себя подготовку учебных материалов, аудиторных занятий в лекциях и учебных пособиях, разработку упражнений, заданий, проектов и викторин, обратной связи со студентами и выпускных экзаменов.

Оценка — это систематический процесс, который играет важную роль в эффективном обучении. Он начинается с определения целей обучения и заканчивается суждением о том, насколько хорошо эти цели были достигнуты. Оценка студента является центральным процессом в каждой аудитории на уровне школы, колледжа и университета. Именно так преподаватели узнают, что студенты изучают, как они прогрессируют, и как педагоги могут улучшать свое будущее развитие. Многие люди считают, что оценка — это моментальный снимок результатов в конце программы для подтверждения обратной связи о эффективности образовательной программы. Некоторые преподаватели не проводят оценку и связано это с тем, что они полагают, что слишком поздно получают информацию о предмете, особенно если их программа не оправдала ожиданий или вообще ничего не изменила. Тем не менее, оценка может и должна использоваться в качестве постоянного инструмента управления и обучения для повышения эффективности образовательной организации.

Оценка относится к периодическому процессу сбора данных и последующего их анализа таким образом, чтобы полученная информация могла использоваться для определения того, эффективно ли ваш вуз или образовательная программа выполняет запланированные действия. Оценка также может показать степень, в которой ваш университет или программа достигает своих заявленных целей и ожидаемых результатов. По существу, существует четыре типа методов оценки в зависимости от их последствий: размещение, формирование, диагностика и суммирование. Оценка размещения проводится в начале любой программы или проекта. Формирующие и диагностические оценки одинаковы по времени, но для их интерпретации существует различие, поскольку диагностические оценки используются для выявления определенных недостатков или эффективности конкретного человека. Диагностическое тестирование является

наиболее важным с точки зрения обучения. Диагностическое тестирование должно выявить сильные и слабые стороны обучения учеников и как можно точнее определить конкретные проблемы. Как формирующие оценки используются, чтобы узнать результаты непрерывных уровней успеваемости учащихся, так что присвоение оценок больше подходит для развития конкуренции среди студентов.

Некоторые преподаватели, проверяя задания оставляют комментарии, но не ставят оценки работе обучающегося (ключевая особенность формирующих оценок), эти студенты добились меньшего прогресса, чем другие, получившие оценки. Суммативные оценки используются, чтобы увидеть общую успеваемость студентов в конце семестра или года, или обучающей программы. Суммативные оценки будут более эффективными, если они будут разработаны и проведены каким-либо внешним органом с единообразием среди всех обучающихся страны. Для этой цели наиболее подходят стандартизированные тесты, чтобы иметь одинаковое представление обо всех студентах. Но информация или тестирование собираются каким-то внешним органом, и на преподавателей будет оказываться давление, и в конечном итоге преподаватели будут заранее указывать обучающимся, как получить только хорошие оценки, даже если зубрежка - неправильная деятельность в процессе обучения.

Менеджеры могут и должны проводить внутреннюю оценку для получения информации о своих программах, чтобы они могли принимать обоснованные решения относительно выполнения этих программ. Внутренние оценки должны проводиться на постоянной основе и тщательно применяться руководителями на всех уровнях организации во всех программных областях. Кроме того, все участники программы (руководители, сотрудники и бенефициары) должны быть вовлечены в процесс оценки соответствующим образом. Это сотрудничество помогает гарантировать, что оценка является

полностью вовлеченной, и вырабатывает приверженность со стороны всех участников к использованию результатов для критических улучшений программы. Виггинс (1998) использовал термин «образовательная оценка» для описания методов и проблем, которые должны учитывать педагоги при разработке и использовании оценок. Его идея заключается в том, что характер оценки влияет на то, что усвоено, и на степень значимого участия студентов в процессе обучения. В то время как Виггинс утверждает, что оценки должны быть достоверными, с обратной связью и возможностями для пересмотра, чтобы улучшить, а не просто проверять обучение, более общий принцип заключается в понимании того, как различные оценки влияют на студентов.

Будут ли студенты более вовлечены, если задачи оценки будут основаны на проблемах? Как ученики учатся, когда знают, что тест состоит из нескольких вариантов? Каков характер обратной связи и когда она дается студентам? Как оценка влияет на усилия студентов? Ответы на такие вопросы помогают учителям и администраторам понять, что оценка оказывает мощное влияние на мотивацию и обучение. Так же, как оценка влияет на обучение и мотивацию ученика, она также влияет на характер обучения в классе. В последнее время появилось значительное количество литературы, в которой оценка рассматривается как нечто, интегрированное с инструкцией, а не как деятельность, которая просто проверяет обучение (Shepard, 2000). Когда оценка включается в инструкции, она информирует преподавателей о том, какие виды деятельности и задания будут наиболее полезными, какой уровень обучения является наиболее подходящим и как итоговые оценки также могут предоставить диагностическую информацию. Например, во время учебной деятельности неофициальная оценка помогает преподавателю знать, куда двигаться дальше, когда задавать больше вопросов, когда давать больше примеров, и какие ответы на вопросы обучающихся

являются наиболее подходящими. Стандартизированные результаты тестов, при правильном использовании, помогают преподавателям понять сильные и слабые стороны обучающихся, чтобы определить дальнейшее обучение.

Существуют три разные, но взаимосвязанные цели оценки в аудитории: оценка за обучение, оценка как обучение и оценка обучения.

1. Оценка для обучения предназначена для предоставления преподавателями информации для изменения и дифференциации преподавательской и учебной деятельности.

2. Оценка как обучение — это процесс развития и поддержки метапознания для студентов. Оценка как обучение фокусируется на роли обучающегося как важнейшего связующего звена между оценкой и обучением.

3. Оценка обучения носит суммирующий характер и используется для подтверждения того, что студенты знают и могут сделать, чтобы продемонстрировать, достигли ли они результатов учебной программы, и, иногда, чтобы показать, как они расположены по отношению к другим.

Преподаватели традиционно также используют оценку для обучения, когда они встроены в диагностические процессы, формирующую оценку и обратную связь на различных этапах процесса преподавания и обучения, хотя это часто было неформальным и скрытым. Систематическая оценка как обучения - где студенты становятся критическими аналитиками собственного обучения - была редкостью. Хотя некоторые преподаватели включили самооценку в свои программы, лишь немногие систематически или явно используют оценку для развития способности обучающихся оценивать и адаптировать свое собственное обучение.

Исследователи, политики, родители и даже сами преподаватели согласны с тем, что уровень образования в его качественном аспекте имеет тенденцию к снижению. Оценка - это основной инструмент и способ диагностики эффективности и результативности любой

программы. Система оценки в Казахстане направлена на оценку уровня запоминания или удержания общих академических знаний обучающихся даже на уровне магистратуры, что вызывает тревогу в наших учебных заведениях. Тесты используются в качестве основного и основного инструмента оценки для диагностики уровня обучения студентов. По этим и другим причинам было отмечено, что исследование, в области оценки актуальны и требуют разработки качественных аспектов инструментария оценки.

Методы. Исследование такого типа было проведено, чтобы увидеть эффективность различных типов методов оценки, используемых в высших учебных заведениях. Анкета для сбора данных от студентов по пятибалльной шкале была разработана и проанализирована. В конце этой шкалы также были добавлены два открытых вопроса, два вопроса о том, что такое качество, и чтобы получить предложение по улучшению.

Одним из целесообразных средств решения данной проблемы является введение такой системы оценивания учебных достижений студентов высших учебных заведений, которая позволила бы сделать процесс оценки более личностно-ориентированным. Система оценивания должна быть направлена на целенаправленную работу по становлению и развитию адекватной оценки студентом границ своих знаний и умений. Оценка должна отражать индивидуальный прогресс в учебной деятельности, а не уровень, достигнутый на данный момент. Критерии и средства такой оценки должны создаваться как преподавателем, так и студентом совместно.

Предлагаемая нами 20-балльная шкала оценивая обеспечить более прозрачный и объективный подход в оценке учебных достижений студентов по изучаемым дисциплинам.

Данная система оценивания направлена на создание повышения уровня социальной и личностной значимости результатов получаемого образования, на усиление мотивации студентов, а также на

формирование партнёрских отношений участников образовательного процесса.

На сегодняшний день существует множество способов оценивания знаний студентов, направленных на формирование и стимуляцию мотивации к обучению.

Рассмотрим наиболее эффективные из них:

- *Регулярная система оценки со стороны преподавателя* - задача преподавателя проводить регулярную проверку уровня усвоения знаний студентов для поддержания мотивации.

- *Доведение до студентов критерии оценки их деятельности* - важным моментом является объяснения студентам критериев оценки их работ. Это позволит добиться справедливости в системе поощрения и наказания.

- *Успешное публичное выступление каждого студента* - доступность результатов каждого для всеобщего обозрения мотивирует студентов.

- *Обязательная защита практических работ для тех студентов, которые не были на занятии* - индивидуальная беседа по теме с преподавателем.

- *«Метод закрытой доски»* - возможен ответ студента у доски таким образом, чтобы аудитория не видела результаты труда отвечающего. Словарный диктант на знание понятийного аппарата дисциплины или какое-либо другое задание, аудитория делает работу в тетрадях, а потом сверяет с вариантом на доске, производит оценивание и разбор ошибок.

- *Анализ и разбор ошибок в тестах, контрольных работах* - обсуждать недочеты со студентами и совместными усилиями находить верные решения.

- *Привлечение студентов к созданию учебных пособий, к организации учебной деятельности* - осознание своей важности и полезности в организации учебного процесса повышает мотивацию.

- *Организация проверки студентами работ своих одногруппников.* После написания самостоятельной работы можно предложить аудитории обменяться

работами и самим проверить, поставить оценку. Доверие повышает мотивацию.

- *Предоставление студентам возможности оценивать ответы одногруппников*- этом случае все будут внимательно слушать ответ, чтоб вынести свой вердикт.

- *Информирование студентов о результатах их деятельности* - аудитория всегда желает знать о результатах своей работы.

Таким образом, при соблюдении некоторых условий традиционные средства обучения могут быть преобразованы в современные средства оценивания результатов обучения.

Предлагаемая нами 20 балльно-рейтинговая система оценки учебной работы студентов вводится как эффективное средство ранжирования студентов по результатам их учебной деятельности, мотивирующее студентов на достижение высоких результатов.

Цель состоит в том, чтобы создать условия для мотивации самостоятельности обучающихся средствами своевременной и систематической оценки результатов их работы в соответствии с реальными достижениями.

В основе оценки знаний лежит комплекс мотивационных стимулов, среди которых – своевременная и систематическая отметка результатов в точном соответствии с реальными достижениями учащихся, система поощрения хорошо успевающих учащихся.

Для внедрения данной системы оценки необходимо:

- более тщательно весь курс обучения по предмету разбивать на тематические разделы, контроль по которым обязателен.

- по окончании обучения по каждому разделу проводится достаточно полный контроль знаний учащихся с оценкой в баллах.

3) в конце обучения определяется сумма набранных за весь период баллов и выставляется общая отметка. Учащиеся, имеющие итоговую сумму баллов по

рейтингу от 100%, могут быть освобождены от экзаменов.

Рейтинговая система включает оценку по следующим показателям:

- посещаемость занятий.
- активность на занятиях.
- рубежный контроль.
- аттестация самостоятельной работы.
- штрафные баллы.

Каждый из перечисленных компонентов должен быть детализирован в рейтинг-плане с указанием конкретных заданий: выполнение учебных индивидуальных и групповых заданий в ходе \ практических занятий, выполнение контрольных работ, подготовка рефератов, результаты контрольного опроса (устного или письменного) и др. Суммарная трудоемкость всех планируемых заданий и учебных действий должна соответствовать установленной в учебном плане трудоемкости дисциплины.

Далее важным является включение компенсирующих учебных заданий. Они могут выполняться в двух случаях: во-первых, если студенты при выполнении базовой части рейтинг-плана не набрали количество баллов, необходимое для получения итоговой оценки; во вторых, если студенты стремятся повысить итоговую рейтинговую оценку или выполняют дополнительные задания в опережающем режиме для получения итоговой оценки без процедуры экзамена. Количество компенсирующих дополнительных заданий и максимальная сумма рейтинговых баллов для них не ограничиваются. Все они должны быть зафиксированы в рейтинг-плане.

За каждое правильно выполненное задание обучающийся получает соответствующий балл. Если ответ неполный или с недочетами, то балл не начисляется. Поэтому отметка в итоге получается более объективной, чем при обычном опросе. Это также заставляет обучающихся более внимательно и полноценно относиться к выполнению каждого задания. При этом работа преподавателя несколько упрощается, т. к. подсчитывается только количество набранных баллов и не надо «ломать

голову» над тем, поставить за работу оценку «3» или все-таки «натянуть» на «4».

При составлении шкалы оценок необходимо учитывать любую форму учебной или внеаудиторной деятельности. Важность той или иной работы определяется весом ее оценки. Например, при выполнении домашнего задания ставится по 5-10 баллов за каждое выполненное задание, за самостоятельную работу можно получить от 15 до 20 баллов, за практическую работу от 20 до 30 баллов, за контрольную работу - 10-20 баллов, за ведение и оформление рабочей тетради - 5 баллов и т. д.

Если обучающийся пропустил работу или хочет повысить баллы за самостоятельные или контрольные работы, он может выполнить их после занятий. Баллы начисляются только за вовремя сданные домашние работы. За списанные работы баллы не начисляются. (система штрафов за антиплагиат). К необязательным заданиям относятся рефераты, доклады и ответы студентов на занятиях, но это работы, за которые получают бонусы. Ответы обучающихся по теме занятия заслушиваются по их желанию, чтобы не тратить время на неподготовленные ответы, однако, как контрольный срез можно проводить опрос плановый хотя бы один раз в модуле.

Благодаря данной системе оценки студент начинает систематически заниматься в течение всего семестра, что позволяет улучшить качество обучения. Отмечается рост учебной активности, организованность, своевременное выполнение учебных заданий. Следует отметить, что данная система оценки требует от преподавателя очень четкой, спланированной организации работы. Нагрузка заметно увеличивается, т.к. приходится ежедневно проверять большое количество заданий. Ведь одно из главных условий - быстрота проверки заданий, чтобы обучающийся смог увидеть свои пробелы и устранить их, пока не забыл. Так же нужно отметить, что система исключает

всякое унижение личности учащегося, позволяет ему самому оценивать свои способности и возможности, т.е. стимулирует его на добросовестную работу в течение всего периода обучения.

Таким образом, внедрение предлагаемой нами системы оценки знаний студентов нацелена на постоянное стремление студентов набрать больше баллов, повышает их интерес к учебной деятельности, тем самым организует систематическую, ритмичную работу студентов и как результат повышает мотивацию к учебной деятельности.

Результаты

Нами был проведен опрос среди студентов и среди преподавателей. Обе категории респондентов были недовольны той системой оценки, которую применяют сейчас в Казахстане. Как говорилось выше, многие преподаватели ставят баллы интуитивно, что является некорректно, т.к. в данном случае может сыграть личное отношение к студенту (личная симпатия или неприязнь).

Многие страны подписали болонское соглашение и перешли на кредитную систему обучения. Но некоторые страны (и даже отдельные ВУЗы) используют свою систему – не 100-бальную, а 10-ти бальную или 20-ти бальную. Мы изучили все системы оценивания и пришли к выводу, что самая оптимальная является 20-ти бальная. Кроме этого, мы предлагаем распечатать значение каждого балла и раздать эти значения студентам и преподавателям с тем, чтобы искоренить вопросы со стороны студентов такие как: «Почему вы поставили мне 93 балла, а не 95? В чем разница?». Т.е. имея на бумаге критерии каждого балла, у студентов не должно возникать дополнительных вопросов при оценивании, а если появятся, то преподаватель может подтверждать свое решение о той или иной оценке фактами.

В таблице 1 представлены баллы, которые соответствуют всем существующим оценкам в настоящий момент.

Таблица 1 – Соответствие 20-ти баллов всем существующим оценкам

Балл	Критерий	ECTS (оценка в баллах)	5-ти балльная система	Оценка в буквенной системе	Оценка по традиционной системе
1	2	3	4	5	6
20	выдающийся	99-100	5	A+	отлично
19	выдающийся	97-98	5	A+	
18	отлично	96	5	A	
17	отлично	94-95	5	A	
16	отлично	90-93	5	A-	
15	очень хорошо	86-89	4	B+	хорошо
14	хорошо	82-85	4	B	
13	хорошо	79-81	4	B	
12	относительно хорошая работа	75-78	4	B-	
11	удовлетворительно	70-74	3	C+	удовлетворительно
10	удовлетворительно	65-69	3	C	
9	удовлетворительно	60-64	3	C-	
8	Ниже ожидаемого стандарта	55-59	3	D+	
7	Ниже ожидаемого стандарта	50-54	3	D	
6	Ниже требуемого стандарта	30-49	2	F	
1-5	неприемлемо	0-29	2	F	не удовлетворительно

Ниже представлены критерии оценки знаний студентов, которые инструментально описывают каждый балл: 20 -19 заслуживает студент, обнаруживший всестороннее, систематическое и глубокое знание учебного программного материала, самостоятельно выполнивший все предусмотренные программой задания, глубоко усвоивший основную и дополнительную литературу, рекомендованную программой, активно работавший на практических, семинарских, лабораторных занятиях, разбирающийся в основных научных концепциях по изучаемой дисциплине, проявивший творческие способности и научный подход в понимании и изложении учебного программного материала, ответ отличается богатством и точностью использованных терминов, материал излагается последовательно и логично. Кроме этого, студент опубликовал статью либо

участвовал в конференции, либо готовит статью для публикации. Может ответить на любой вопрос по теме без подготовки.

18 -16 заслуживает студент, обнаруживший всестороннее, систематическое знание учебного программного материала, самостоятельно выполнивший все предусмотренные программой задания, глубоко усвоивший основную литературу и знаком с дополнительной литературой, рекомендованной программой, активно работавший на практических, семинарских, лабораторных занятиях, показавший систематический характер знаний по дисциплине, достаточный для дальнейшей учебы, а также способность к их самостоятельному пополнению, ответ отличается точностью использованных терминов, материал излагается последовательно и логично.

15 – заслуживает студент, обнаруживший полное знание учебно-

программного материала, не допускающий в ответе существенных неточностей, самостоятельно выполнивший все предусмотренные программой задания, усвоивший основную литературу, рекомендованную программой, активно работавший на практических, семинарских, лабораторных занятиях, показавший систематический характер знаний по дисциплине, достаточный для дальнейшей учебы, а также способность к их самостоятельному пополнению.

14 –13 заслуживает студент, обнаруживший достаточно полное знание учебно-программного материала, не допускающий в ответе существенных неточностей, самостоятельно выполнивший все предусмотренные программой задания, усвоивший основную литературу, рекомендованную программой, активно работавший на практических, семинарских, лабораторных занятиях, показавший систематический характер знаний по дисциплине, достаточный для дальнейшей учебы, а также способность к их самостоятельному пополнению.

12 – заслуживает студент, обнаруживший достаточно полное знание учебно-программного материала, не допускающий в ответе существенных неточностей, самостоятельно выполнивший основные предусмотренные программой задания, усвоивший основную литературу, рекомендованную программой, отличавшийся достаточной активностью на практических (семинарских) и лабораторных занятиях, показавший систематический характер знаний по дисциплине, достаточный для дальнейшей учебы.

11 – заслуживает студент, обнаруживший знание основного учебно-программного материала в объеме, необходимом для дальнейшей учебы и предстоящей работы по профессии, не отличавшийся активностью на практических (семинарских) и лабораторных занятиях, самостоятельно выполнивший основные предусмотренные программой задания, усвоивший основную литературу, рекомендованную

программой, однако допустивший некоторые погрешности при их выполнении и в ответе на экзамене, но обладающий необходимыми знаниями для их самостоятельного устранения.

10 – заслуживает студент, обнаруживший знание основного учебно-программного материала в объеме, необходимом для дальнейшей учебы и предстоящей работы по профессии, не отличавшийся активностью на практических (семинарских) и лабораторных занятиях, самостоятельно выполнивший основные предусмотренные программой задания, усвоивший основную литературу, рекомендованную программой, однако допустивший некоторые погрешности при их выполнении и в ответе на экзамене, но обладающий необходимыми знаниями для устранения под руководством преподавателя допущенных погрешностей.

9 – заслуживает студент, обнаруживший знание основного учебно-программного материала в объеме, необходимом для дальнейшей учебы и предстоящей работы по профессии, не отличавшийся активностью на практических (семинарских) и лабораторных занятиях, самостоятельно выполнивший основные предусмотренные программой задания, однако допустивший погрешности при их выполнении и в ответе на экзамене, но обладающий необходимыми знаниями для устранения под руководством преподавателя наиболее существенных погрешностей.

8 –7 выставляется студенту, обнаружившему пробелы в знаниях или отсутствие знаний по значительной части основного учебно-программного материала, не выполнившего самостоятельно предусмотренные программой основные задания, допустившему принципиальные ошибки в выполнении предусмотренных программой заданий, не отработавшему основные практические, семинарские, лабораторные занятия, допускающему существенные ошибки при ответе, и который не может продолжить обучение или приступить к профессиональной деятельности без

дополнительных занятий по соответствующей дисциплине.

6 – ниже требуемого стандарта. Ответ не соответствует предъявляемым требованиям.

1-5 – нет ответа (отказ от ответа, представленный ответ полностью не по существу содержащихся в экзаменационном задании вопросов)

Таким образом, можно утверждать, что переход на 20-ти бальную шкалу оценивания студентов возможен, прост и удобен в применении на практике. Кроме того, имея на руках представленную

таблицу, преподаватель может перевести свои баллы в систему оценки по ECTS.

Анализ и выводы

Для принятия решения о том, стоит ли внедрять данную 20-ти бальную систему в вузах Казахстана необходимо проанализировать существующую.

Для получения данных провели социологический опрос о том удовлетворены ли студенты и преподаватели существующей системой оценки знаний в вузе, и мы получили следующие данные.

Таблица 1 – Данные социального опроса о существующей системе оценки знаний

	Количество	Удовлетворены существующей системой оценки	Не удовлетворены существующей системой оценки	Все равно	Стоит внедрить другую систему оценки
Преподаватели	245	131	58	26	30
Студенты	423	202	119	38	64

Таблица 2 – предпочтения в системах оценки

	Количество	Предпочитают систему ECTS (хотят оставить все как есть)	Хотят вернуться к 5-ти бальной системе	Хотят изменений в системе оценивания	Все равно
Преподаватели	245	145	10	64	26
Студенты	423	129	-	203	91

Из приведенных данных в таблице 1 и 2 можно сделать вывод, не смотря на удовлетворённость существующей системы оценки, также есть мнение преподавательского состава о необходимости совершенствования системы оценки знаний. В результатах опроса студенты также, предлагают пересмотр существующей системы оценки, либо просто не удовлетворены существующей. Однако в предпочтениях системы оценки, студенты сориентированы на систему ECTS, наверное, это связано с тем, что диапазон оценки «Хорошо» имеет самую длинную линейку оценок, от 70 до 89 баллов.

Преподаватели в значительной степени выступают за то, чтобы сосредоточиться на качественных аспектах образования, но они не обеспечены необходимыми достаточными ресурсами. Практически все преподаватели выступают за создание справедливой системы оценки по обеспечению качества на всех образовательных программах университетов. Одна противоречивая вещь заключается в том, что большинство студентов выступают за экзамены, но преподаватели предпочитают вопросы типа эссе, или решение кейсов, потому что они связаны с качественными аспектами. Большинство студентов отказываются от

выставления экзамена по текущим оценкам, который проводится в конце программы. Так же практика показывает, что большинство студентов заинтересованы в занятиях, связанных с самостоятельной работой.

Так же в качестве рекомендаций хотелось бы остановиться на технологии комплексного подхода к оцениванию итогового экзамена. При удовлетворенности оценки знаний в диапазоне от 50-69 баллов (удовлетворительно), можно внедрить систему тестирования и при получении положительных результатов, засчитать оценку в транскрипте. Если студент желает улучшить свои результаты, то есть получить оценку от 70 до 89 баллов, предлагается сдача экзамена письменно по билетам, при чем допускаются к письменной сдаче студенты с балами 69. При улучшении своих знаний до отличного уровня, то есть от 90 до 100 баллов, рекомендуется принять заявление от студента, и оценка знаний должна быть

только устно по билетам. Допускаются к сдаче экзамена устно по билетам, студенты, сдавшие письменный экзамен на 89 баллов.

В заключении хотелось бы отметить, что:

- преподаватели должны быть направлены на справедливую оценку знаний студентов и конечно же своей работы;

- надлежащая обратная связь со студентами в системе непрерывной оценки повышает уровень понимания и обучения студентов;

- больше внимания следует уделять самостоятельной работе или практическим занятиям, а не теории;

- комплексный экзамен должен быть приоритетным в системе оценки, так как позволяет реализовывать принципы академической честности;

Настоятельно рекомендуется, чтобы исследования по каждому инструменту оценки (заданию, тесту, проекту и т. д) проводились отдельно для более углубленного изучения.

Источники:

1. <http://charko.narod.ru/tekst/an5/4.html>
2. Критерии оценки знаний студентов БГУ (утверждены приказом по БГУ от 06.12.2001 №233-ОД)
3. Никитюк И.А. Рейтинговая система оценивания знаний студентов как один из инструментов реализации ФГОС
<https://nsportal.ru/shkola/materialy-k-attestatsii/library/2015/02/09/statya-reytingovaya-sistema-otsenivaniya-znaniy>

ПОСТРОЕНИЕ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ МОДЕЛИ ПРОГНОЗИРОВАНИЯ

Ключевые слова: модель прогнозирования, экономика, макроэкономические показатели, экономические законы,

Рыночные механизмы определены рядом закономерностей, на основании которых выстраиваются взаимоотношения субъектов рынка. Наряду с этим, существуют принятые, определенные зависимые показатели, которые в большей степени влияют на дальнейшее взаимодействие и в том числе, и на принятые стратегические решения.

При данном рассмотрении действия экономических законов становится возможным построение модели прогнозирования, а в современных условиях, при глобализации и технологическом прорыве эффективно построенная модель является наиболее актуальной.

Для построения моделей необходимо рассмотреть понятие экономической модели прогнозирования.

Рассматривая данное понятие необходимо выделить две важных составляющих – это модель и прогнозирование.

Модель по своей сути является совокупность связанных и зависимых показателей, объединенных в единую систему по определенному принципу. Наряду с этим, модель предполагает описание закономерностей, порядок реагирования, взаимодействие и влияние показателей друг на друга, а также последовательное изменение структуры и предположений (прогнозов) в определенный период времени.

Прогнозирование же является предполагаемые показатели и в какой-то

степени описание ситуации в будущем периоде, на основании либо накопленных данных и опыта, либо теоретических основ и закономерностей, эмпирическим путем.

Таким образом, модель прогнозирования — это совокупность закономерностей, основанных на исторических данных с выделением базовых или ключевых показателей с оценкой их влияния на описанную ситуацию и изменения показателей в будущем.

В большей степени экономическая модель построена на основании следующих составляющих:

- макро и микроэкономический показатели рынка и компании;
- взаимосвязь показателей, в том числе на основании корреляции и в соответствии с экономическими законами;
- прогнозные показатели и их отклонения;
- цели и задачи, которые необходимо решить на основании полученных данных.

Важным при построении является определение рассматриваемых показателей, которые формируются на основании целей.

Принимаемая экономическая модель прогнозирования в большей степени решают задачи определенного рынка или сегмента, но для раскрытия модели рассмотрим страновой уровень. Таким образом, будет возможным построение модели без специфики рынков, что наглядно отразится на механизмах.

В результате при рассмотрении эффективности экономической модели прогнозирования, как эффективность инструмента.

В страновом масштабе ключевым показателем является конкурентоспособность и прогнозирования основных макроэкономических показателей страны.

С данной целью ключевым фактором построения модели выступают следующие показатели:

- потребительские цены;
- уровень национального дохода;
- валовый внутренний продукт;
- уровень безработицы.

Данные показатели являются основными при оценке конкурентоспособности и прогнозирования экономического развития страны. При этом, при построении модели нельзя опираться только на данные показатели и требуется

проведение дополнительного анализа при определении показателей путем разложения и группировки.

Уровень потребительских цен согласно законом рыночной экономики формируются на основании спроса и предложения. Дополнительно влияние на цены имеют и другие факторы, так рассматривая цену в рамках теории маркетинга можно отметить, что формирование цены происходит на основании ожидания удовлетворенности от приобретаемого товара или услуги.

Наряду с этим, необходимо учитывать также и государственное регулирование цен на товары первой необходимости. Государственное регулирование в большей степени относиться как к товарам первой необходимости, так и к товарам стратегического назначения, которые в большей степени и формируют основу конкурентоспособности страны.

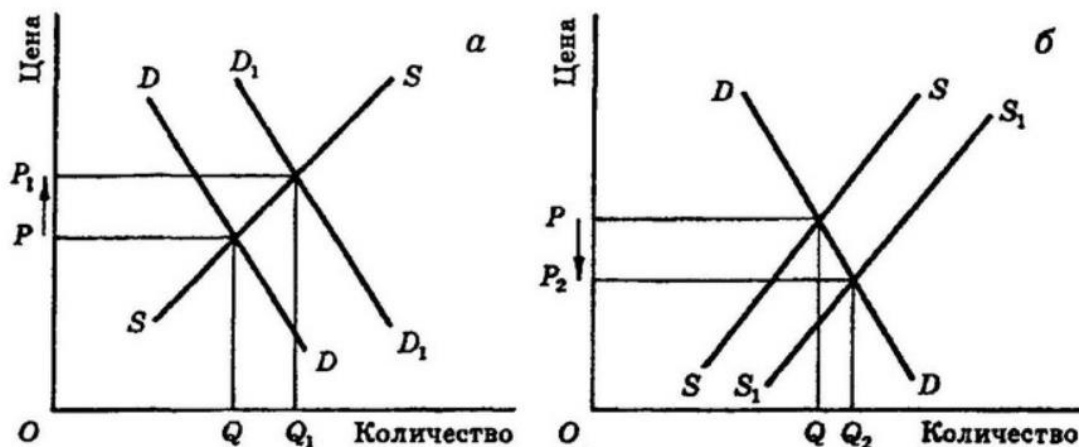


Рисунок 1 – Действие закона спроса и предложения

Закон спроса и предложения – это экономический рыночный закон, который определяет зависимости и отклонения спроса и предложения на товары и услуги при установлении определенной цены.

В рамках данного закона выделяют:

Закон спроса, предполагает, что при равных условиях при увеличении цены происходит снижение спроса и наоборот при снижении цены – увеличение спроса.

Закон предложения, предполагает, что предложение повышается при увеличении цены и наоборот.

Национальный доход – один из наиболее важных показателей развития страны наряду с валовым внутренним продуктом. По сути, национальный доход – это, валовый доход, созданный в результате использования принадлежащих государству

ресурсов как внутри страны, так и за границей.

Величина национального дохода рассчитывается как – чистый валовый продукт за минусом чистого объема продукции, произведенный в результате использования принадлежащих государству ресурсов. Другими словами данный показатель показывает, во сколько обходится обществу его национальный продукт, сумма доходов в виде оплаты труда работников, ренты, процентов, а также доходы от собственности и корпоративные прибыли[1].

Относительно Валового внутреннего продукта необходимо отметить, что данный показатель отражает коммерческую стоимость всего объема изготовленных за год товаров и оказанных услуг. В расчет берутся все отрасли экономики, включая экспортные, связанные с потреблением и накоплением товарно-материальных ценностей. ВВП считается ключевым макроэкономическим показателем государства.

Рассматривая ВВП можно выделить:

– Номинальный.

При расчете номинального ВВП не учитывается наличие и уровень инфляции. В расчет берется, как затратная часть, так и налоговые и иные сборы с коммерческих предприятий, которые формируют бюджет.

Номинальное значение ВВП вычисляется простым суммированием валового продукта и рассчитывается, исходя из цен нынешнего года. При этом, учитываются изменения стоимости каждого товара или услуги и реальное производство.

– Реальный.

Вычисляется с учетом инфляционных процессов, что дает возможность получения более информативных данных в отличие от номинального. Реальный ВВП не зависит от курсовых колебаний национальной валюты в отношении доллара США и иных иностранных валют.

Ключевой особенностью значения реального ВВП является расчет на базе фактически произведенных товаров без учета оказанных услуг. Используются только

стоимостные показания изготовителей, доступные после передачи данных в органы статистики. Любые показатели, используемые при вычислении ВВП, обычно доступны частным организациям и государственным органам власти.

К безработным, согласно стандартам Международной организации труда (МОТ), относятся активное трудоспособное население возраст которых определяется правилами, предусмотренными государством, и удовлетворяет следующим критериям:

- не имеют работы;
- обращались в государственную службу занятости;
- готовы приступить к работе.

Обучающиеся, студенты, пенсионеры и инвалиды учитываются в качестве безработных, если они занимались поиском работы и были готовы приступить к ней, т.е. зарегистрированы в муниципальных органах.

Таким образом, уровень безработицы – это отношение численности безработных определенной возрастной группы к численности экономически активного населения соответствующей возрастной группы, исчисляется в процентах.

Данный показатель в части оценки конкурентоспособности является одним из ключевых. В некоторых странах, в частности в США, данный показатель имеет высокое влияние на финансовые рынки.

На основании данных показателей, путем разложения необходимо определить зависимость и корреляцию и определить последовательность изменения показателей. Данный анализ может проводиться на основании сравнения итоговых фактических данных.

В результате построения модели формируется два кластера ключевых показателей:

- Базовые показатели, являющиеся основой или исходными показателями;
- Зависимые показатели или изменяемые показатели, которые на основании анализа и коэффициентов

корреляции могут изменяться в зависимости от базовых показателей.

Базовые показатели формируют описание ситуации и структуру модели в соответствии с которыми проводится описание. Чаще всего данные показатели являются макроэкономическими и отражают исторические данные, статистические данные.

Зависимые показатели же – те которые изменяются при изменении базовых, таким образом формируют ряд новых

сценариев, которые ложатся в основу прогнозирования.

Взаимодействие данных групп осуществляется на основании экономически-математических методах моделирования, позволяющие наглядно представить экономические законы в простые логические последовательности с заменой ключевых показателей.

По итогам построения необходимой модели, осуществляется прогнозирование путем корректировки базовых показателей и экстраполяции зависимых показателей.

Источники:

1. Макконнелл К. Р., Брю С.Л. Экономикс: принципы, проблемы и политика. - М.:Республика, 1992.
2. https://ru.wikipedia.org/wiki/Национальный_доход
3. <https://st-martin.ru/raznoe/rasshifrovka-vnp-valovoj-nacionalnyj-produkt-vikipediya.html>

КЛЮЧЕВЫЕ ТРЕНДЫ В РАЗВИТИИ ВЫСШЕГО И ПОСЛЕВУЗОВСКОГО ОБРАЗОВАНИЯ РЕСПУБЛИКИ КАЗАХСТАН

Ключевые слова: высшее и послевузовское образование, тенденции, высшие учебные заведения, академическая самостоятельность вузов.

Вопросы реформирования системы высшего и послевузовского образования Республики Казахстан, совершенствования управления вузами в новых экономических условиях всегда стояли на повестке дня государства. Новый импульс преобразованиям в сфере высшего и послевузовского образования дал вышедший в июле 2018 года Закон Республики Казахстан "О внесении изменений и дополнений в некоторые законодательные акты Республики Казахстан по вопросам расширения академической и управленческой самостоятельности высших учебных заведений" [1].

Данный закон направлен на расширение компетенции высших учебных заведений по реализации ими академической, управленческой и финансовой политики, повышение социальной ответственности вузов за результаты своей деятельности, качество подготовки специалистов, формирование современного мировоззрения подрастающего поколения. В свою очередь закон закрепляет правовые основы развития системы высшего образования Казахстана.

В данной статье хотелось бы выделить следующие тенденции: снижение численности вузов страны, изменение правовой формы высших учебных заведений, совершенствование корпоративного управления, продвижение

вузов в международных рейтингах, увеличение спроса на образовательные услуги со стороны иностранного контингента.

Общая тенденция к снижению численности вузов страны была обусловлена реализуемой в последние годы политикой государства, направленной на сокращение слабых, не отвечающих образовательным стандартам высших учебных заведений. Анализ динамики их численности демонстрирует снижение показателя за последние 10 лет на 16,1%. Хотя по сравнению с 2017 годом число вузов увеличилось в 2019 году на 3 единицы [2]. Это произошло за счет открытия новых учебных заведений в г. Нур-Султан и г. Алматы.

Традиционно лидером по числу вузов и обучающихся является южный мегаполис – г. Алматы. Здесь сосредоточена треть всех высших учебных заведений страны (41 единица из 125 в 2019 году). В тройку лидеров входит также столица (15 единиц) и г. Шымкент (10 единиц). Стоит отметить и г. Караганду (9 единиц), который, начиная с советского периода времени, остается одной из главных в стране кузниц кадров высшей квалификации.

Таблица 1 – Число высших учебных заведений в Республики Казахстан за 2010-2019 годы
единиц

	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Республика Казахстан	149	146	139	128	126	127	125	122	124	125
Акмолинская	6	6	6	6	6	6	5	4	4	4
Актюбинская	8	8	7	6	6	6	6	6	6	6
Алматинская	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3
Атырауская	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
Западно-Казахстанская	4	4	4	3	3	3	5	4	4	4
Жамбылская	5	5	5	5	5	4	3	3	3	3
Карагандинская	13	13	10	10	9	9	9	9	9	9
Костанайская	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7
Кызылординская	5	4	4	4	4	4	3	3	3	3
Мангистауская	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2
Павлодарская	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
Северо-Казахстанская	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
Туркестанская	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
Восточно-Казахстанская	10	10	10	7	7	7	7	7	7	7
г.Нур-Султан	13	14	14	14	14	14	14	13	14	15
г.Алматы	52	47	45	41	40	42	40	40	41	41
г.Шымкент	10	12	10	9	9	9	10	10	10	10
Примечание: составлено автором на основании источника [2]										

В настоящее время вузы функционируют в рамках различных организационно-правовых форм: республиканское государственное предприятие на праве хозяйственного ведения (далее – РГП на ПХВ или РГП), коммерческие и некоммерческие акционерные общества (АО и НАО), частные учреждения и ТОО.

Одним из шагов, направленных на реформирование системы управления вузами, стал их переход в некоммерческие акционерные общества.

Так, принятие новых поправок в Закон Республики Казахстан "О внесении изменений и дополнений в некоторые законодательные акты Республики Казахстан по вопросам расширения академической и управленческой самостоятельности высших учебных заведений" четко определил порядок преобразования коммерческих организаций высшего и послевузовского образования в некоммерческие организации, компетенции и функции корпоративных органов управления вузов.

Данный Закон предполагает дальнейшее развитие корпоративного управления, который обеспечивает прозрачность в принятии решений, своевременность реагирования на внутренние и внешние изменения, дает возможность вузам самостоятельно определять академическую политику, осуществлять коммерческую деятельность в целях получения доходов, направляемых на свое развитие.

В последние годы вузовская система страны неоднократно подвергалась реформированию с целью повышения качества образовательного процесса, активизации проводимых научных исследований, повышению позиций казахстанских вузов в международных рейтингах. Определенные плоды такая политика принесла.

За последние 5 лет выросло количество казахстанских вузов, входящих в мировой рейтинг университетов Quacquarelli Symonds (QS). В рейтинге QS World University Rankings 2020 представлены 10 вузов страны [3]. В сравнении с 2018 годом количество

казахстанских вузов, представленных в рейтинге, увеличилось на 2 единицы. Впервые были отмечены – Казахский Национальный Аграрный Университет (топ «601+») и Карагандинский Государственный Технический Университет (топ 701+).

Лидерами среди казахстанских вузов являются Казахский национальный университет им. аль-Фараби и Евразийский национальный университет им. Л.Н. Гумилева. При этом Казахский национальный университет им. аль-Фараби занимает 207 позицию и находится на одном уровне с такими вузами как Университет Сапиенза (Италия), Университет Рединг (Великобритания), Университет Нотр Дам (Франция), университет Ньюкастл (Австралия).

Необходимо отметить, что в 2012 году КазНУ имени аль-Фараби занимал лишь 390-е место. Второе высокое среди казахстанских вузов место принадлежит Евразийскому национальному университету им. Л.Н. Гумилева – 418.

Что касается остальных 8-ми вузов: Южно-Казахстанский Государственный университет им. М.О. Ауэзова занял 491 строчку, Казахский Национальный педагогический университет им. Абая, Казахский национальный исследовательский технический университет им. К. И. Сатпаева расположились на 561-570 местах. На 651-700 месте оказался Казахский национальный аграрный университет, Казахстанско-Британский технический университет расположился между 751 и 800 местом. На 800-1000 местах оказались три университета: Карагандинский

государственный университет им. академика Е.А. Букетова, Карагандинский государственный технический университет, Казахский Университет Международных Отношений и Мировых Языков им. Абылай хана [4].

Традиционно высокие места казахстанским вузам обеспечивают критерий «Соотношение количества преподавателей к обучающимся», что характерно для вузов постсоветского пространства. К началу 2020 года в 125 вузах страны учились 604,3 тысячи обучающихся под руководством 38,5 тысячи преподавателей. Заметим, количество обучающихся за год увеличилось сразу на 11,4%, профессорско-преподавательский состав же вырос лишь на 0,5% [2]. На одного штатного преподавателя казахстанского вуза в 2019-2020 учебном году приходится в среднем 16 студентов. В предыдущем учебном году соотношение было 1:14. Это говорит о возросшей нагрузке на ППС высших учебных заведений.

Мировая практика показывает, что темпы роста численности персонала, а в особенности профессорско-преподавательского в целом, за последние десятилетия опережают темпы роста численности студентов, что должно приводить к снижению преподавательской нагрузки. Например, в американских университетах в 1991 г. на одного преподавателя приходилось 17 студентов, а в последние годы - 12-14 человек, Германия, Франция 14-16 студентов [5].

Таблица 2 – Численность профессорско-преподавательского состава высших учебных заведений в Республики Казахстан за 2010-2019 годы, единиц

	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Всего (основной штат)	13 562	40 531	41 224	41 635	40 320	38 087	38 241	38 212	38 275	38470
С академической степенью магистра	2 011	6 057	7 167	8 616	9 592	10 108	11 135	12 098	12 337	12 995
Со степенью доктора философии (PhD)	202	473	533	694	888	1 134	1 562	1 854	2 157	2 635
Со степенью доктора	143	305	387	108	102	139	175	208	222	235

по профилю										
С ученой степенью доктора наук	1038	3 623	3 796	4 008	3 863	3 591	3 499	3 251	3 197	3 274
С ученой степенью кандидата наук	4 973	14 722	15 161	15 908	14 949	14 340	14 023	13 276	12 896	12 723
С ученым званием профессора	784	2686	2860	2864	2550	2314	2 425	2 349	2 291	2 466
С ученым званием доцента	2 399	7 233	7 664	7 509	6 714	6 528	6 297	5 983	5 650	5 876
Примечание: составлено автором на основании источника [2]										

Интересно, что в целом по Казахстану численность ППС вузов (основной штат) возросла за 10 лет в 2,8 раза или на 183,7% при отмеченном нами ранее сокращении числа вузов - на 16,1%, а также при снижении численности студентов - на 2,6% (см. таблицу 2). Очевидно, данную тенденцию можно объяснить тем, что в расчет здесь брались

только студенты бакалавриата.

Надо иметь в виду, что в последние годы возрос прием обучающихся в магистратуру и докторантуру, что и обусловило, очевидно, рост ППС вузов (см. рис. 1).

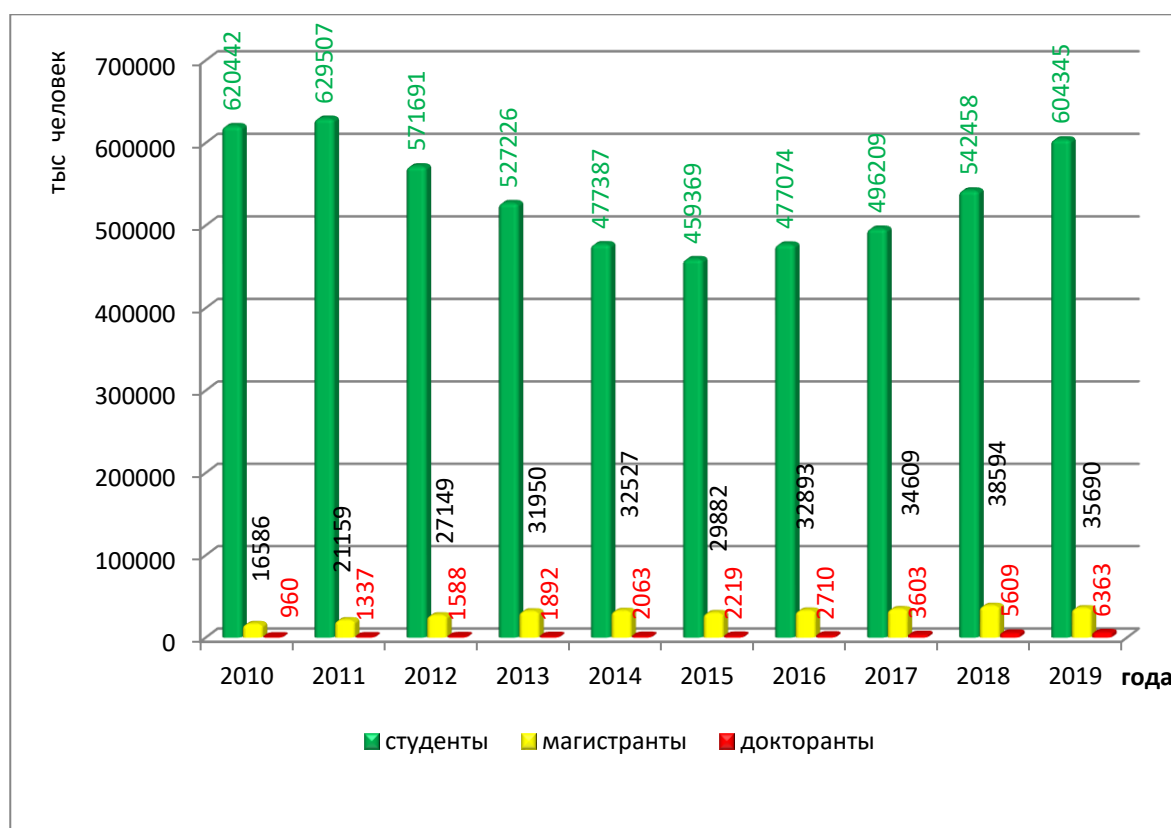


Рисунок 1 – Численность студентов, магистрантов и докторантов в вузах Республики Казахстан

Примечание: разработано автором на основании источника [2]

Так, численность магистрантов с 2010 по 2019 годы выросла более, чем в 2

раза, докторантов – 6,6 раза. Особенно высокую динамику роста можно было наблюдать в 2018 году по докторантам – в

1,6 раза (55,7%). В отличие от докторантов, динамика численности магистрантов не отличалась неуклонным ростом: в 2015 и 2019 годах наблюдалось их снижение на 8,1% и 7,5% соответственно. Однако, за 10 лет динамика обучающихся магистрантов в вузах страны положительная. Параллельно, в вузах росла и численность ППС с ученой степенью кандидата и доктора наук, а также со степенью доктора философии (PhD). Так, численность ППС с ученой степенью кандидата наук выросла с 2010 по 2019 годы в 2,6 раза, а со степенью доктора наук - в 3,2 раза. Также выросло и число преподавателей с ученым званием: доцента – в 2,5 раза, профессора – в 3,2 раза. Отметим, что и эта динамика не являлась равномерной за последние 10 лет.

Однако, в долгосрочном периоде можно утверждать о качественном росте ППС.

Увеличение количества вузов в международных рейтингах, повышение узнаваемости университетов в международном образовательном пространстве, сравнительно невысокая стоимость за обучение и проживания в стране, преподавание на русском и английском языках способствуют повышению спроса на образовательные услуги среди иностранного контингента. Необходимо отметить, тенденцию последних лет рост доли иностранных студентов с 1,7% в 2010 году до 6,5% в 2019 году (см. рис. 2). Хотя за десять лет были и спады: в 2011 году на 0,3%, 2014 году – 1,4%. После 2014 года уже наблюдается постоянный рост показателя. Наибольший подъем произошел в 2019 году – на 2,5%.



Рисунок 2 - Численность и доля иностранных студентов в вузах Республики Казахстан
Примечание: разработано автором на основании источника [2]

Учитывая, что доля иностранных студентов по отношению к общей

численности обучающихся в ВУЗе является одним из 6 критериев

оценки мирового рейтинга вузов QS World University Rankings, сложившаяся позитивная тенденция в отношении рассматриваемого показателя позволяет надеяться на улучшение позиций казахстанских вузов в этом и других рейтингах.

В свете последних реформ в системе высшего образования знаковым трендом последних лет является переход казахстанских вузов к академической самостоятельности. Вузы получили право самостоятельно разрабатывать нормы учебной нагрузки, устанавливать формы и размеры оплаты труда, утверждать правила, касающиеся перевода и восстановления студентов, а также академических отпусков. Речь идет, таким образом, о самостоятельности в академических, управленческих и кадровых вопросах. Вузы, имея свободу, разрабатывают собственные образовательные программы. Формируются предпосылки здоровой конкуренции между образовательными

программами различных вузов. Однако, здесь следует иметь в виду, что не все отечественные вузы имеют достаточный потенциал для перехода на академическую самостоятельность и, следовательно, не могут конкурировать на равных условиях, например, с национальными вузами.

Наряду с этим, у отечественных вузов возрастает также ответственность за результаты своей деятельности перед потребителями образовательных услуг, обществом в целом. Поэтому сама по себе академическая самостоятельность еще не является благом для высшего учебного заведения. Вуз, очевидно, должен «созреть» для академической самостоятельности, иметь достаточный потенциал конкурентоспособности для функционирования на рынке образовательных услуг.

Исходя из всего вышесказанного, можно заключить, что в условиях осуществляемых изменений в высшем образовании особо возрастает потребность в грамотном стратегическом управлении.

Источники:

1. Закон Республики Казахстан "О внесении изменений и дополнений в некоторые законодательные акты Республики Казахстан по вопросам расширения академической и управленческой самостоятельности высших учебных заведений"/www.tengrinews.kz
2. www.stat.gov.kz
3. today.kz > news > zhizn > 2019-04-01 > 776519-desyat-vuzov-iz-rk.
4. <https://scientist.kz/2020/02/24/kazahstanskije-vuzy-voshli-rejting-luchshih-universitetov-mira/>
5. Исаева Татьяна Евгеньевна // Общество: социология, психология, педагогика. – 2016. - №3.

ИНСТРУМЕНТАРИЙ ИНФОРМАЦИОННОЙ БЕЗОПАСНОСТИ: РОЛЬ И ЗНАЧЕНИЕ ТЕЛЕВИДЕНИЯ

Ключевые слова: телевидение, медиа, СМИ, Интернет, информационная безопасность, национальная идентичность, публичное пространство

Аннотация. На протяжении последних 70 лет телевидение являлось наиболее прогрессивным и востребованным средством массовой информации. Успешно сочетая в себе такие свойства как аудиовизуальность и simultанность, телевидение сумело серьезно потеснить такие форматы СМИ как радио и печать. Серьезным вызовом для классического телевидения явилось изобретение Интернета и мобильной связи, которые, с одной стороны, обладают, в сравнении с телевидением, рядом серьезных преимуществ, а с другой стороны не препятствуют использованию их возможностей телеканалами. В то же время, учитывая все преимущества, приобретаемые телеканалами, при переходе в интернет-пространство, не стоит упускать из виду формируемые при этом вызовы национальной информационной безопасности. В первую очередь речь идет о постепенном размывании общего публичного общественно-политического пространства. Основной задачей в данном контексте становится поиск ответа на вопрос о роли и значении традиционного формата телевидения в процессе обеспечения национальной информационной безопасности. В настоящей статье основное внимание концентрируется на одном из аспектов – на способности традиционного телевидения поддерживать национальную идентичность.

Введение. Вторая половина XX века по праву может считаться временем расцвета телевизионной эры, когда телесмотрение являлось неотъемлемым атрибутом жизнедеятельности социума и во многом определяло тренды общественно-политического и культурного развития.

Серьезным вызовом для классического телевидения явилось изобретение Интернета, и последующим бурным развитием социальных сетей, а также технологий сотовой мобильной связи, обладающих, в сравнении с телевидением, рядом серьезных преимуществ. Среди таких преимуществ, в первую очередь, следует отметить возможность самостоятельного формирования пользователями Сети различного рода контента. Другими важными свойствами Интернета являются возможность осуществления нелинейного

вещания и получение доступа к контенту с мобильных устройств. В то же время Интернет, будучи всего лишь системой объединенных компьютерных сетей, а также телекоммуникационные возможности широкополосной мобильной передачи данных, не препятствуют использованию их возможностей телеканалами. До сих пор, значительную долю аудиовизуального контента, циркулирующего в интернет-пространстве, генерируют именно телеканалы. Интернет-технологии и телекоммуникационные технологии мобильной связи позволяют телевидению стать по-настоящему интерактивным, повышая, таким образом, импакт зрительского мнения на процесс формирования телеконтента. В результате определенным изменениям подверглись не только традиционный формат телевидения, но и расширился спектр интернет-сервисов. В настоящем

исследовании мы не будем рассматривать такие каналы коммуникаций как мессенджеры, так как учитывая их стремительное развитие и огромное влияние на инфо-коммуникационное поле данная тема требует отдельного исследования.

Увеличение доли и востребованности телеконтента в Сети повлекло за собой формирование множества интернет-сервисов – агрегаторов новостного и развлекательного телеконтента, сервисов работающих на основе пиринговых технологий и т.д. значимая доля которых предлагает нелинейный формат вещания.

В то же время, учитывая все преимущества, приобретаемые телеканалами, вещающими в рамках традиционного формата, при переходе в интернет-пространство, не стоит упускать из виду формируемые при этом вызовы национальной информационной безопасности. В первую очередь речь идет о постепенном размывании общего публичного общественно-политического пространства. Основной задачей в данном контексте становится поиск ответа на вопрос о роли и значении традиционного формата телевещания в процессе обеспечения национальной информационной безопасности. В настоящей статье основное внимание концентрируется на одном из аспектов – на способности традиционного телевещания поддерживать национальную идентичность.

В связи с тем, что тенденция перехода телеканалов в интернет-пространство и мобильную реальность обозначилась относительно недавно, очевиден дефицит системных и комплексных научных исследований на эту тему. Чаще всего вопросы воздействия интернет-пространства на традиционное телевещание отражаются в рамках профессиональной полемики журналистов, топ-менеджеров телеканалов и интернет-ресурсов в средствах массовой информации. В то же время вопросы воздействия информационных технологий на трансформацию общественно-

политических процессов рассматривались уже в конце XX века теоретиками информационного общества [1-6].

На протяжении всей истории развития телевидения наиболее активно вопросы, связанные с медиа-процессами изучались в рамках западных научных школ. Пристальное внимание сфере медиа традиционно уделялось в США, где исследования медиа-среды насчитывают не одно десятилетие. На постсоветском пространстве данному направлению научных исследований долгое время не уделялось должного внимания. Кроме того процесс научного изучения телевизионной отрасли состоит из двух взаимосвязанных, но имеющих принципиальные различия этапов: первый этап включает в себя советский период, второй – постсоветский.

Современная теория телевидения опирается на работы авторов, творивших еще в советский период. Первыми исследователями, чьи работы стали основой для дальнейшего развития теории телевидения стали Саппак В., Вильчек В., Ильин Р., Багиров Э., Юровский А., Карцов Н. и др. [7-12]. Отличительной чертой этих исследований является то, что авторы работ являлись в первую очередь практиками. В основном эти работы отражают вопросы специфики тележурналистики в ее эстетическом и техническом измерении, что связано с особенностями функционирования информационного пространства в советское время.

Первые исследования уже на постсоветском пространстве в большей степени касались изучения зарубежного опыта и возможностей его использования в отечественных реалиях. В основном это работы, написанные российскими исследователями и по российской же специфике. Тем не менее, научные исследования именно российских исследователей являются более адекватными для понимания казахстанской реальности, нежели работы западных ученых. Связано это со спецификой организации медийного пространства на территории обеих

государств, особенностями телевизионной аудитории и пр.

В общих чертах весь массив исследований на постсоветском пространстве в сфере медиа можно разделить на следующие группы. Первая – исследования, в которых медиа оцениваются сквозь призму их адаптации к определенным условиям рыночной экономики [13-14]. Вторая – исследования телевидения сквозь призму социально-психологических аспектов [15-16]. Третья – исследования, отображающие проблематику медиа-менеджмента в контексте журналистской деятельности [17-18].

Отдельного внимания заслуживают исследования, касающиеся процессов конвергенции СМИ. В частности можно выделить коллективный труд исследователей-практиков «Журналистика и конвергенция: почему и как традиционные СМИ превращаются в мультимедийные» [19].

Несмотря на значимую роль, которую телевидение играет в жизни казахстанцев, научных исследований, посвященных вопросам развития телевидения, проблем и перспектив телевизионной отрасли крайне мало. В частности фиксируется дефицит исследований, касающихся менеджмента телевизионной отрасли. Среди авторов, занимающихся этой темой можно отметить Жусупову А. [20]. Вопросы телевизионной отрасли казахстанскими авторами рассматриваются, как правило, сквозь призму теорий журналистики. Среди казахстанских исследователей масс-медиа и телевидения, в частности, следует выделить Барлыбаеву С. и Ибраеву Г. [21-22].

Методология. Методологически автор опирался на ряд теорий информационного общества, в частности можно выделить М. Кастельса с теорией информационного капитализма, М. Пайора и Ч. Сайбла с теорией гибкой специализации, Ж. Бодрийера с теорией постмодернизма.

С точки зрения автора интерес к теории информационного капитализма

определяется выходом М. Кастельса за рамки парадигмы объяснения мира сквозь призму производственных отношений. Так, М. Кастельс вводит понятие «сети», определяющей новые механизмы формирования идентичностей. Взгляды М. Кастельса перекликаются и с теорией гибкой специализации, заставляющей по новому взглянуть, и на формирование новых рыночных ниш, которые создаются в результате дифференциации вкусов потребителей, и на роль символов в производстве и распространении товаров. В то же время наблюдается определенная схожесть взглядов Ж. Бодрийера и М. Кастельса относительно структурных изменений обществ, детерминированных процессами информатизации. В частности, и тот и другой видят воздействие процесса сетевизации общества на трансформацию возможностей осуществления власти. Очень емко эту мысль выразил М. Кастельс, отмечая, что логика сети имеет больше власти, чем власть в сети.

Результаты исследования.

Традиционно принято выделять ряд специфических черт телевидения, отличающих его от других механизмов подачи информации. Во-первых, главной специфической чертой телевидения долгое время являлась его экранность. Аудиовизуальный формат импонирует потребителям контента, обеспечивая чувственное и эмоциональное восприятие телевизионных образов. Во-вторых, до возникновения on-line технологий только телевидение обеспечивало ощущение непосредственного личностного контакта потребителя и генератора или ретранслятора информации. Таким образом, достигалась персонификация информации. В третьих, телевидение способно обеспечить аудиовизуализацию события непосредственно в момент его совершения. Эта способность выгодно оттеняет телевизионный формат от продукции киноиндустрии. Симультанность на протяжении довольно длительного времени являлась одним из самых уникальных свойств телевидения. Симультанность позволила потребителям информации быть сопричастными к жизни

гораздо более широкой общности, нежели локально очерченный круг личных контактов, и оказывать влияние на принятие решений в масштабах, как минимум, страны. В качестве примера можно указать роль CNN в формировании общественного мнения в США в отношении военных действий во Вьетнаме, а также влияние российских СМИ в Украине во время ненасильственной аннексии Крыма.

Кроме того, успех традиционного телевидения во многом кроется в психологии потребления информации и привычках телесмотрения. Просмотр телевидения представляет собой определенную социальную практику, основывающуюся на привычности и повторяемости действий в процессе телесмотрения. Как правило, телезритель смотрит телевизор в одно и то же время «prime-time», в одной и той же обстановке «на диване» «прибитый к стенке телевизор», «встречает» знакомых телеведущих, персонажей «мыльных опер» и т.п. Постепенно формируются привычные механизмы телепросмотра, которые осуществляются в автоматическом режиме. Такая привычность обеспечивает ощущение безопасности и комфорта [23 –С. 125]. Михай Чиксентмихайи приписывает данный феномен к подсознательному стремлению человека избежать так называемой психической энтропии. Поточковая подача структурированной информации избавляет человека от потока собственных зачастую хаотичных и негативных мыслей. Он утверждает: «Чтобы избежать энтропии люди стремятся занять свой ум любой доступной информацией, лишь бы она отвлекала их внимание от обращения вернуть себя и фиксации на неприятных мыслях. Поэтому много людей много смотрят ТВ. По сравнению с другими источниками стимулов- чтение, хобби...» ; «ТВ практически не требует вложения психической энергии и непрерывно поставляет структурирующую внимание зрителя информацию. Вполне понятно, что подобная стратегия преодоления

психической энтропии быстро входит в привычку и может приобрести характер зависимости.» [24]

Хрестоматийно перечень функций телевидения, как правило, включает в себя такие функции как информационная, культурно-просветительская, социально-педагогическая, образовательная и рекреативная.

В настоящей статье внимание уделяется функциям системообразующего порядка: первая – воздействие и трансформация структуры системы общественных отношений; вторая – формирование общего публичного пространства.

Один из классиков информационного общества Э. Тоффлер разделил историю человеческой жизнедеятельности на три цивилизационных этапа: «аграрный», «индустриальный» и «информационный» [3]. Основным критерием, положенным в основу классификации является понимание доминирующего средства производства и системообразующего ресурса. На ранних этапах развития науки об информационном обществе предполагалось, что основным ресурсом будет являться информация. Постепенно пришло понимание того, что «информирование само по себе не является целью, а только инструментарием для последующих изменений, которые могут произойти в индивидуальном и массовом сознании, в трансформации социосистемы» [25. –С.26].

Дж. Аркилла предлагает рассматривать информацию в двух ее ипостасях [26]. В первом случае, под информацией можно понимать набор смыслов, циркулирующих в информационном пространстве. Это именно то понимание, к которому мы привыкли. Во втором случае информация выступает в качестве системного ядра, предопределяющего структуру системы. Смена такой «ядерной» информации, повлечет за собой изменения в базовой структуре системы. Таким образом, манипуляции с информацией способны

привести к гибели системы или, по крайней мере, серьезной ее трансформации. Этот аспект широко применим в области обеспечения национальной безопасности. Недвусмысленно на этот счет высказались такие исследователи как Джозеф Най, с его теорией «мягкой силы» [27] и Стивен Манн с концепцией теории хаоса [28]. В то же время способность информации влиять на поведение систем может быть рассмотрена в более широком контексте. «Самым ярким примером результативности информационного компонента является то, как введение книгопечатания Гутенбергом породило национальные государства, то есть создало современную модель мира» [25].

Одним из значимых прорывов в понимании значимости различных медиа, в том числе и телевидения, на общественно-политическое и социально-экономическое обустройство мира является отделение непосредственно самих медиа от их содержания [29].

Герберт Маршал Маклюэн первым из теоретиков обратил внимание на конфликт, при котором новый тип медиа сметает основы цивилизаций прошлого, поскольку они были вербально ориентированными, а на смену им пришли визуальные механизмы, проводником которых стало телевидение. Торонтская школа, в числе основателей которой стоит и Маклюэн, по сути, попыталась поставить акцент не столько на содержании медиа, сколько на материальном носителе-передатчике, с помощью которого это содержание передается. И это позволило принципиально иначе взглянуть на коммуникацию. В соответствии с идеями М.Маклюэна до прихода письменности человек жил в акустическом пространстве, его культура была устной, и никто не знал больше других, поскольку не было индивидуализации и специализации. Устная культура всё делает одновременно. Акустическое пространство не имеет ни центра, ни границ. Переход к визуальным формам — письму и печати, — порождает всё то, что сформировало сегодняшний

мир: национализм, реформацию и промышленную революцию.

М.Маклюэн первым среди теоретиков информационного общества предположил, что телевидение ведет печатную культуру к упадку, постепенно уничтожая «Галактику Гуттенберга» [1]. Продолжая размышления в предложенном Маклюэном ключе и распространяя анализ непосредственно на телевидение, можно отметить, что телевидение в отличие от книгопечатания привело к увеличению значимости идентификационных процессов в сфере утверждения политических наций. В этом контексте телевидение выступало, как в роли инструмента «мягкой силы», способствуя взаимопроникновению национальных культур, так и инструментом формирования образа «иног», что позволяло проводить идентификационные линии. На современном этапе, несмотря на все возможности транснационального вещания, телевидение продолжает иметь национально-ориентированную природу.

Отчасти в общественно-политическом ключе оценивает развитие информационно-коммуникативных технологий Мануэль Кастельс. Исследователь утверждает, что значимость телевидения в политических процессах определяется не столько самой возможностью размещать в пространстве телепоток определенный контент, сколько сформированным общественно-политическим дискурсом. Дискурс фиксирует нарратив, в соответствии с которым телевидение является обязательным атрибутом в арсенале политического деятеля. Невнимание к телевидению влечет за собой формирование образа отсталого, неэффективного и ущербного политика [2].

Л. Вондюкова отмечает, что «исторически телевидение проникало на политический рынок как органы партийной информации. По мере развития этого процесса телевидение не только налаживало связи с населением, завоевывало должный общественный авторитет, но и приручало рядового

гражданина чувствовать себя участником общесоциальных процессов, осознавать свою принадлежность к государству и миру политики. Отсутствие политического нейтралитета, систематическое и непосредственное общение телевидения с рядовыми гражданами сделало его таким же первичным институтом политической социализации, каким являются семья, церковь, система образования» [29].

Постепенно стал расширяться круг игроков, относимых в массовом сознании к политической сфере. В частности стала развиваться такая сфера как политическая журналистика, которая способствовала, во-первых, росту осведомленности населения о политической составляющей жизни страны. Во-вторых, повышала степень вовлеченности населения в демократические процессы, отражающие степень участия населения в управлении политическими процессами и принятии политических решений. В-третьих, способствовала формированию и распространению политической идеологии и мифологии. В-четвертых, формировало у граждан ощущение сопричастности к жизни нации. Таким образом, можно говорить о том, что телевидение, как основной игрок медиа-сферы, является главным инструментом построения общего публичного пространства.

Выполнение телевидением ряда функций политического характера повлекло за собой дальнейшее развитие «сферы публичного» [31]. Зародившись в XVIII веке «сфера публичного» своего расцвета достигает во второй половине XX века, именно в связи с ростом востребованности телевидения. Этот подход периодически подвергается критике в связи с укрепляющимся дискурсом использования телевидения в манипулятивных целях. В то же время именно телевидение в настоящий момент, будучи одним из самых доступных средств информации и коммуникации, выполняет интегративную функцию и препятствует фрагментированию общества. Эта способность телевидения не только не теряет своей значимости, но и в условиях развития Интернета становится все более

востребованной. Значимость телевидения в осуществлении интеграционной функции все более возрастает в связи с тем, что распространение феномена «клипового мышления», детерминированное в первую очередь расширяющимися возможностями создания аудиовизуального контента, минимизирует импакт таких СМИ как печатная пресса и радио-формат.

В то же время Интернет предоставил широкие возможности пользователям Сети самостоятельно генерировать и доводить до публичного сведения аудиовизуальный контент, в результате чего полностью изменилась структура информационных потоков. Изменениям подверглись все три составляющих массовой коммуникации. Значительно диверсифицировалось количество генераторов информации, теперь производить аудиовизуальный контент может любой желающий. Изменились и способы доставки контента. Современный формат отличается в первую очередь гипертекстовостью, в результате чего в интернет-пространстве сформировалось множество локальных дискурсов и субдискурсов. Информационное пространство стало нелинейным, обрело трансграничный и вневременной характер. Третья составляющая коммуникации – потребитель информации – тоже претерпел трансформацию. Потенциал потребителя расширился за счет приобретения новых функциональных возможностей. Таким образом, для потребителей «парадигма сопричастности» уступает место «парадигме соучастия».

Общественно важным результатом развития гражданской журналистики явилось постепенное заполнение публичного пространства информацией отображающей частную жизнь. До возникновения социальных сетей публичное пространство являлось пространством общественного договора, и доминирующим дискурсом являлся дискурс, отображающий социально-политическую тематику, значимую в масштабах всего национального пространства. Сетевизация и развитие

практик гражданской журналистики привели к актуализации конкурентной борьбы между различными дискурсами. В ходе конкурентной борьбы какого-либо дискурса-победителя не выявилось, напротив изменению был подвергнут сам принцип организации публичного пространства. Публичная сфера сегодня имеет тенденцию к сегментации и заполняется множеством локально значимых (локализация может иметь пространственный или нишевый характер) дискурсов. Несмотря на наличие ряда политически ориентированных дискурсов они более не являются сутью публичного пространства.

Выводы. Таким образом, изучив роль, значение и воздействие на развитие общественно-политических отношений с одной стороны телевидения, а с другой – Интернета автор пришел к следующим выводам.

Во-первых, появление и развитие интернет-технологий постепенно снижает значимость таких традиционно выделяемых отличительных черт телевидения как экранность, simultанность и способность создавать потоки персонифицированной информации. Интернет в полной мере способен обеспечить экранность, при этом виртуальное пространство в большей степени пригодно для пользователей с «клиповым» мышлением. Возможности обеспечения simultанности у телевидения в значительной мере уступают возможностям Интернета, так как Web 2.0 позволяет пользователям размещать аудиовизуальный контент без соответствующей обработки, являющейся

обязательным требованием формата традиционного телевидения.

Способность создавать потоки персонифицированной информации сегодня в большей степени присуща Интернету. В отличие от традиционного телевидения Интернет формирует объемные модели коммуникативных связей, предоставляя пользователям возможность подключиться к формированию контента в любое удобное для них время и с любого устройства.

Во-вторых, Интернет способен выполнять функции телевидения, такие как информационная, культурно-просветительская, социально-педагогическая, образовательная и рекреативная. В то же время, в отличие от традиционного телевидения, Интернет не ориентирован на создание единой для политической нации знаковой системы по причине своей трансграничности. Напротив, Интернет как объемное и многомерное пространство информационных потоков, формирующих различные дискурсы, способствует фрагментации общества. Функция поддержания общего общественно значимого публичного пространства до сих пор остается за традиционным телевидением.

В-третьих, учитывая важность поддержания общей для нации знаковой системы, имеющей непосредственное влияние на сохранения единой для нации ценностной системы, национальные государства и их правительства заинтересованы в поддержании традиционного формата телевидения.

Источники:

1. Маклюэн, М., Понимание медиа: Внешние расширения человека, –М.: «КАНОН-пресс-Ц», –Жуковский: «Кучково поле», 2003 — 464 с.
2. Кастельс, М., Информационная эпоха: экономика, общество и культура –М.: ГУ-ВШЭ, 2000 – 606с.
3. Тоффлер Э., Третья волна – М.: АСТ, 2002 – 795 с.
4. Уэбстер, Ф., Теории информационного общества – М.: Аспект Пресс, 2004. – 400 с.
5. Бодрийяр, Ж., В тени молчаливого большинства, или Конец социального – Екатеринбург: Издательство Уральского университета, 2000 – 96 с.

6. Белл, Д., Грядущее постиндустриальное общество: Опыт социального прогнозирования – М.: Academia, 1999. – 956 с.
7. Саптак, В., Телевидение и мы: Четыре беседы. – М.: Искусство, 1963. – 182 с.
8. Вильчек, В., Под знаком ТВ – М.: Искусство, 1987. – 240 с.
9. Ильин, Р., Изобразительные ресурсы экрана – М.: Искусство, 1973. – 176 с.
10. Багиров, Э., Очерки теории телевидения – М.: Искусство, 1978. – 151 с.
11. Юровский, А., Телевидение – поиски и решения: Очерки истории и теории советской тележурналистики. – М.: Искусство, 1983. – 215 с.
12. Карцов, Н., Телевидение в нашей жизни – М.: Знание, 1981. – 80 с.
13. Коломиец, В., Полуэхтова, И., Васильев, С., Шариков, А., Веселов, С., Телерекламный бизнес, – М.: Издательство международного института рекламы, 2001. – 395 с.
14. Браццо, С., Формирование системы отечественного многопрограммного ТВ: Особенности организации и менеджмента – М.: Диалог – МГУ: МАКС Пресс, 2000. – 44 с.
15. Вартанова, Е., От человека социального к человеку медийному // От книги до Интернета: десять лет спустя. Сб. статей. – М.: МедиаМир, 2009. – С. 3-15.
16. Засурский, Я., К мобильному обществу: утопии и реальность – М.: Издательство Московского университета, 2009. – 304 с.
17. Мансурова, В., Журналистская картина мира как фактор социальной детерминации – Барнаул: Издательство Алтайского университета, 2002. – 237 с.
18. Пронина, Е., Психология журналистского творчества. 2-е издание. – М.: Издательство Московского университета, 2003. – 320 с.
19. Журналистика и конвергенция: почему и как традиционные СМИ превращаются в мультимедийные – М.: 2010. – 200 с.
20. Жусупова, А., Творческий информационный менеджмент: уроки тележурналистики – Костанай: New line media, 2014. – 160 с.
21. Барлыбаева, С., Телевидение в мире и в Казахстане – Алматы: Казак университеті, 2007. – 178 с.
22. Ибраева, Г., Mass Media Казахстана в политической структуре общества. – Алматы: КазГУ, 2000. – 187 с.
23. Телевидение глазами телезрителей – М.: ООО «НИПКЦ Восход-А», 2012. – 361 с.
24. Михай Чиксентмихайи, Поток. Психология оптимального переживания. - ООО «Альпина нон-фикшн», 2011
25. Почепцов, Г., Информационные войны: новый инструмент политики. – М.: Алгоритм, 2015. – 254 с.
26. Arquilla J., Ronfeldt D., Looking ahead: preparing for information-age conflict – Santa Monica, 1997. – 501 pp.
27. Nye, J., Soft Power: The Means to Success in World Politics. – Public Affairs, 2004. – 191pp.
28. Манн, С., Теория хаоса и стратегическое мышление, URL: http://www.geopolitica.ru/article/teoriya-haosa-i-strategicheskoe-myshlenie-chast-1#.V2fNe_mLTZ4 Доступ 20 июня 2016 г.
29. Poe, Marshall T., A History of Communications: Media and Society from the Evolution of Speech to the Internet. – Cambridge: Cambridge University Press, 2011. – 275 pp.
30. Вондюкова, Л., Роль телевидения в политической жизни общества. Автореферат на соискание ученой степени к.п.н., – М., 2005, URL: <http://www.dissercat.com/content/rol-televideniya-v-politicheskoi-zhizni-obshchestva> Доступ 16 октября 2015 г.
31. Habermas, J., The Structural Transformation of the Public Sphere: An Inquiry into a Category of Bourgeois Society – Cambridge: MIT Press, 1991. – 328p.

ЭЛЕКТРОННАЯ ТОРГОВЛЯ В КАЗАХСТАНЕ КАК ДРАЙВЕР К РАЗВИТИЮ ЭКОНОМИИ РЕАЛЬНОГО СЕКТОРА

Ключевые слова: электронная торговля, коммерция, онлайн, интернет-торговля.

Динамичный экономический рост в Казахстане продолжает опережать рост большинства других стран - действительно, растущий центрально-азиатский лидер входит в десятку самых быстрорастущих экономик мира. Хотя большая часть этого роста обеспечивается за счет огромных нефтегазовых ресурсов Казахстана, меньший, менее традиционный сектор электронной коммерции также демонстрирует значительный экономический потенциал. Использование интернета в стремительно

модернизирующейся стране неуклонно растет, и все больше и больше казахстанцев погружаются в захватывающую новую сферу онлайн-торговли. В 2000 году менее одного процента всех казахов имели постоянный доступ к Интернету. Сегодня более 50 процентов населения пользуются интернетом и все чаще подключаются к бизнес-сайтам, предлагающим широкий спектр товаров, услуг и развлечений. На рисунке 1 показан рост торговли в Казахстане.

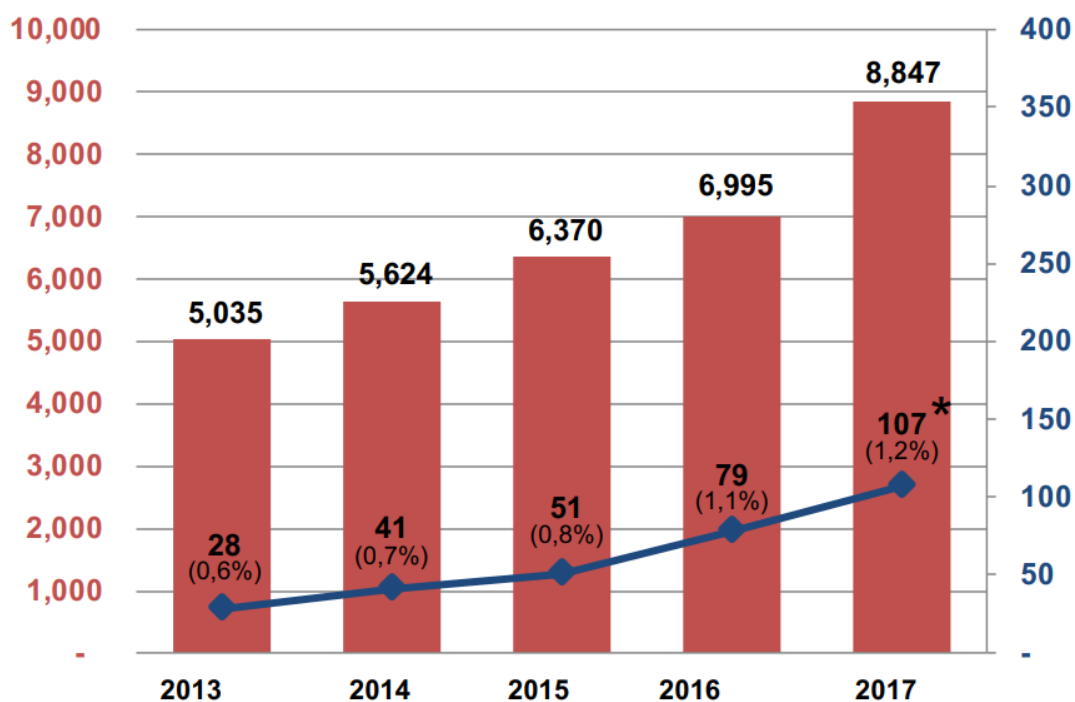


Рисунок 1- Развитие электронной торговли, красным - Общая розничная торговля, Синим - Розничная электронная торговля, по данным MNE CS [1]

CNP Processing, международная исследовательская фирма, сообщает, что доходы от интернет-рекламы, полученные от казахстанских компаний, составили 1 миллион долларов США в 2007 году и более 5 миллионов долларов в 2010 году. Между тем, электронная коммерция в 2012 году достигла общего объема продаж 300 миллионов долларов, и ожидается, что это число будет продолжать расти [2].

Рост электронной торговли в Казахстане, хотя и не взрывной, но стабильный - и на то есть веские причины. Неуклонно растущие доходы Казахстана, низкая плотность населения и огромная площадь суши делают его идеальным кандидатом для создания надежного делового сектора, работающего по почте и через Интернет. Российская компания Lamoda, которая продает модную высококачественную одежду в Интернете, открылась в Казахстане в марте 2012 года. В течение шести месяцев американский инвестиционный гигант JP Morgan, по сообщениям, вложил в Lamoda не менее 50 миллионов долларов, чтобы помочь развить свою компанию.

Алексиос Шоу, представитель Lamoda в Казахстане, сказал Business New Europe, что его компания видит огромный потенциал в стране из-за отсутствия конкуренции на рынке онлайн-ритейла и растущего аппетита к высококлассным международным брендам, которых нет или которые трудно найти. «Ритейл просыпается, когда на рынок выходят международные игроки, такие как Saks Fifth Avenue, но интернет-ритейл примитивен», - сказал Шоу. «Низкая конкуренция была очевидной причиной, по которой рынок был для нас привлекательным. Электронная коммерция также имеет естественное преимущество в такой стране, как Казахстан, если у вас есть наземная инфраструктура или хороший партнер по доставке».

Казахстан Темир Жолы, национальный железнодорожный перевозчик Казахстана, является хорошим примером растущего спроса на электронную коммерцию в стране. Перевозчик сообщил об онлайн продаже

21 000 билетов в течение первых трех месяцев 2011 года. За тот же период он продал 260 000 билетов через год. Тем не менее, это все еще далеко от цели правительства продать 40 процентов всех железнодорожных билетов онлайн. Правительство Казахстана, осознавая потенциал создания рабочих мест, постоянно работает над повышением эффективности зарождающейся интернет-экономики. В 2004 году казахстанский парламент начал двигаться в сторону большего дерегулирования интернета, что привело к резкому росту конкуренции среди интернет-провайдеров и вызвало соответствующий рост использования интернета.

В то же время зарубежные поставщики телекоммуникационных услуг начали осознавать значительный деловой потенциал на неиспользованном ранее казахстанском рынке. В настоящее время в Казахстане работают такие мощные телекоммуникационные компании, как Motorola, Lucent, Siemens, Alcatel, Nokia, Daewoo и Nortel Networks, и некоторые из них ищут и обеспечивают долгосрочные партнерские отношения с местными телекоммуникационными компаниями для продажи своих смартфонов, модемов и других устройств.

По сообщениям, некоторые из крупнейших интернет-порталов Казахстана, в том числе Namba.kz, Nur.kz, Gameworld.kz, Kiwi.kz, Nur.kz, работают над созданием профессиональной ассоциации, призванной содействовать развитию потенциала электронной коммерции в Казахстане. Эксперты говорят, что, несмотря на значительный рост сектора электронной коммерции в Казахстане за последнее десятилетие, рынок все еще остается небольшим с точки зрения как оборота, так и количества участников. Одним из основных потенциальных препятствий для роста электронной коммерции в Казахстане является распространенность пиратских развлечений, таких как музыка, фильмы и игры. На пресс-конференции 2012 года в Алматы Шавкат Сабиров, вице-президент Интернет-ассоциации Казахстана,

предложил правительству применить карательные меры в отношении порталов, которые допускают размещение пиратского контента на аффилированных сайтах. Сабиров предложил, чтобы на порталы-нарушители распространялась политика «трех щелчков», а это означает, что любой портал, обнаруженный в нарушение политики пиратского контента, получит два предупреждения, а третье нарушение приведет к отзыву лицензии портала.

Не все в казахстанском секторе электронной коммерции выступают за такой агрессивный подход. Станислав Игнатов, директор веб-портала Kiwi.kz, платформы видеохостинга, заявил, что рецепт политики будет сдерживать рост расцветающей индустрии электронной

коммерции в Казахстане, особенно если соседние государства не реализуют подобную политику. «Если мы начнем уничтожать один и все веб-сайты с пиратским контентом, казахстанский сектор Интернета умрет», - заявил Игнатов на той же пресс-конференции.

Тысячу лет назад Шелковый путь был важным торговым путем между Европой и Азией. Несмотря на препятствия для роста, многие наблюдатели в развивающемся секторе электронной коммерции Казахстана предполагают появление аналогичного, хотя и более современного, потока торговли, связанного одним щелчком мыши. На рисунке 2 показана структура электронной коммерции Казахстана в 2018 году.

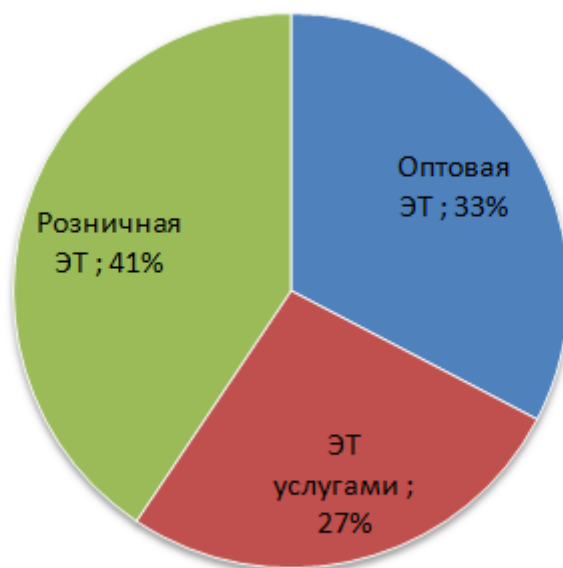


Рисунок 2 - Структура Электронной коммерции Казахстана в 2018 году.

Примечание: разработано автором

Когда дело доходит до продажи товаров и услуг через Интернет в Казахстане, алматинская компания Chocolife является бесспорным лидером. Chocolife, в Интернете по адресу www.chocolife.me, предоставляет билеты со скидкой на развлекательные мероприятия, услуги и продукты. Компания заключает контракты с традиционными предприятиями на предоставление своих товаров и услуг за

часть обычной цены, радуя потребителей, которые только начинают осознавать силу Интернета. Хотя продавец продает свой продукт через Chocolife со скидкой, он все равно получает выгоду, потому что коллективные покупки - сотни или даже тысячи людей, покупающих через Chocolife за один раз - приводят к высоким продажам и широкому публичному доступу для предприятий, которые

связаны с Chocolife, что помогает завоевывать новых клиентов.

Chocolife был запущен в апреле 2011 года, и к концу 2012 года амбициозная компания увеличила объем продаж более чем на 1 миллиард долларов. Компания может похвастаться более чем полумиллионом подписчиков, которые ежедневно получают новости о новых предложениях, доступных для них исключительно через Интернет. Около 1500 из этих абонентов покупают предложения от Chocolife каждый день [3]. Рамиль Мухоряпов, директор Chocolife, сказал EdgeKz, что его компания является одним из немногих специалистов на рынке электронной коммерции в Казахстане, поэтому, естественно, это опыт обучения. «Мы должны учиться на собственных ошибках: как выполнять ежедневную доставку в Казахстан (с учетом транзакции покупки и упаковки), как справляться с возвратами и как делать тысячи доставок в день», - Мухоряпов сказал. «Дополнительные осложнения вызваны большими расстояниями в Казахстане и низкой плотностью населения».

Хотя электронная коммерция - использование Интернета для покупки товаров и услуг - является относительно новой концепцией в Казахстане, Мухоряпов сказал, что казахи быстро адаптируются. «Существует реальная готовность совершать покупки через Интернет, и она будет расти вместе с ростом проникновения Интернета и скоростью работы интернет-магазинов», - пояснил он.

Мухоряпов сказал, что правительство Казахстана, похоже, осознает ценность электронной коммерции и хочет максимально использовать свой потенциал для экономики страны. Парламент Казахстана уже принял один закон, узаконивающий «электронные деньги» - финансовые операции в Интернете, - и работает над другим, чтобы снизить ставки налога на добавленную стоимость для компаний, которые ведут

бизнес в Интернете. «Важно подчеркнуть, что государство не создает никаких трудностей или препятствий для развития электронной коммерции, поскольку нет строгого регулирования Интернета», - сказал Мухоряпов.

Он также предложил кое-что, что может сделать правительство и кредитная отрасль, чтобы помочь развитию электронной коммерции в Казахстане. «Внедрение инструментов онлайн-кредитования поможет повысить спрос», - сказал он. «Это требует изменений в политике оформления кредитов. Это позволило бы человеку получить кредит прямо у себя дома, подписав необходимые банковские документы с использованием цифровых подписей. Если бы государство могло помочь в реализации таких законов, это способствовало бы внедрению онлайн-кредитования банков».

За последние 6 месяцев рост электронной торговли возрос на 101 миллиард тенге. В среднем рост к аналогичному периоду составляет 2,3 процента и продолжает расти. Продажи электронной коммерции в Казахстане выросли в 1,5 раза в 2018 году по сравнению с 2017 годом до 707,4 миллиона долларов, а количество покупателей увеличилось в два раза по сравнению с 2017 годом до 2,3 миллиона человек.

В настоящее время рынок предлагает около 1700 интернет-магазинов и около 20 электронных торговых площадок, которые позволяют примерно одному миллиону предприятий малого и среднего бизнеса продавать товары [3].

Правительственные чиновники недавно объявили, что они надеются увеличить продажи электронной коммерции до 5,25 миллиардов долларов к 2025 году и довести до 25 процентов доли электронной торговли в общем объеме розничной торговли к тому же году. Они также надеются увеличить число людей, занятых в секторе электронной торговли, с нынешних 33 002 до 314 000 к 2025 году.

Структура электронной торговли в Казахстане в 2018 году

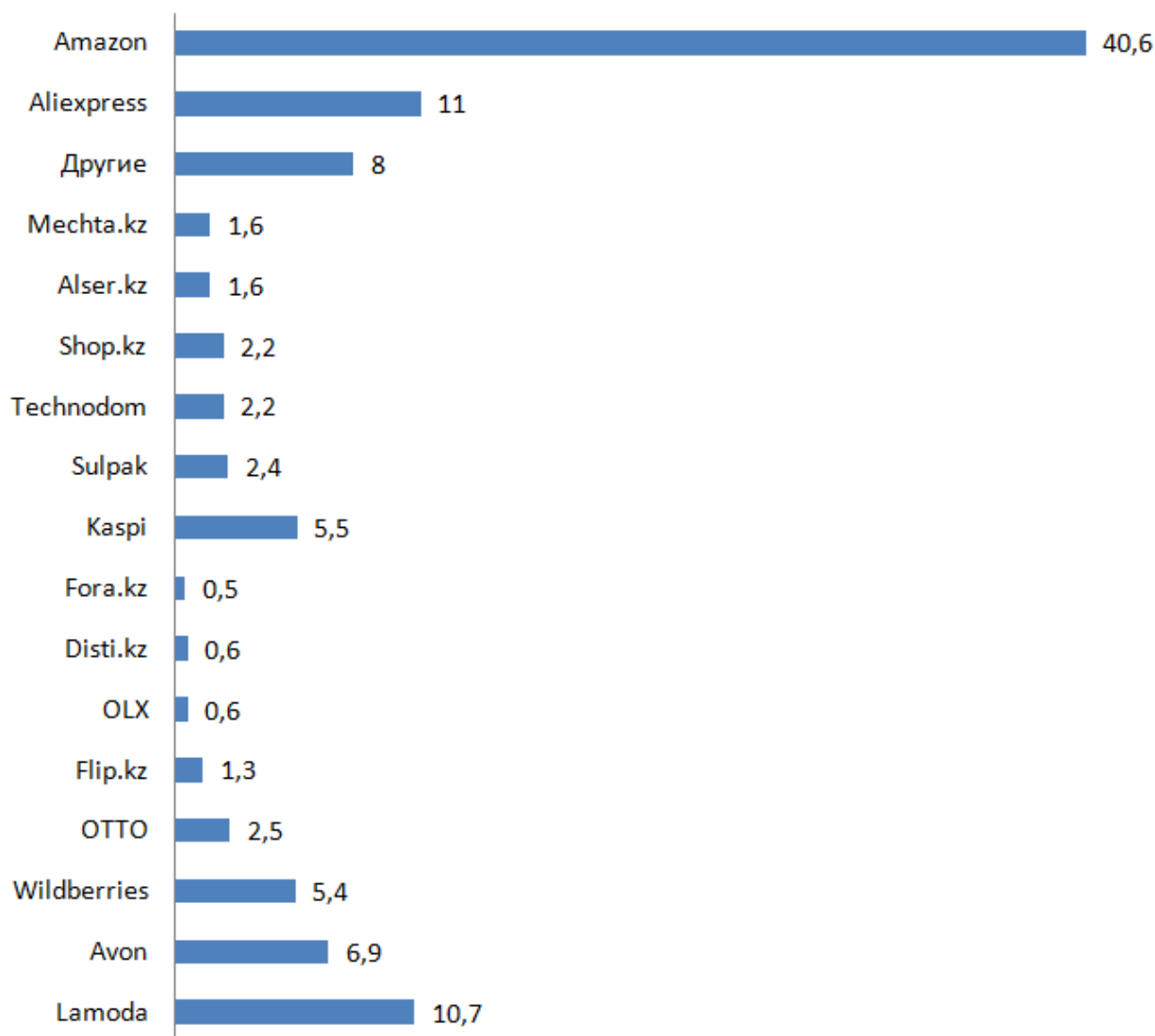


Рисунок 3 - Отчет составлен по данным АО «Казпочта»
Примечание: разработано автором

«Электронная торговля является глобальной тенденцией, одной из наиболее быстро развивающихся областей в сфере услуг», - заявил премьер-министр Казахстана Аскар Мамин на заседании правительства 14 мая. Мамин добавил, что электронная коммерция должна рассматриваться как фактор экономического роста [6].

Для достижения этих целей чиновники недавно приняли закон о защите прав потребителей при совершении

покупок в Интернете. Закон предусматривает те же меры защиты, которые применяются к внебиржевым покупкам. Правительство также утвердило налоговые льготы до 2023 года, предоставляет компаниям компенсации до 316 долларов США на приобретение оборудования для приема онлайн-заказов и упростило процесс экспортной декларации.

Шестьдесят восемь процентов казахстанского рынка электронной

коммерции составляют товары, в основном строительные материалы и бытовая техника, а 32 процента - услуги, в основном авиабилеты и билеты на поезд, билеты на культурные мероприятия и оплата коммунальных услуг. Министр национальной экономики Казахстана Руслан Даленов отметил, что сельское хозяйство также является сектором, в котором можно увеличить продажи электронной коммерции.

В настоящее время на долю продуктов питания и сельскохозяйственных товаров приходится 4 процента всей электронной торговли с годовым доходом 40,5 млн. Долл. США. Увеличение продаж электронной коммерции также может помочь в развитии транзитного сектора Казахстана. Казахстан служит стратегическим транзитным узлом между Востоком и Западом. В 2018 году из Китая в Европу было доставлено 670 миллионов посылок, и почти 7 процентов из них прошли через Казахстан.

«Учитывая существующую инфраструктуру коридора Западный Китай

- Западная Европа, для грузовых перевозчиков открывается большая территория, а также грузоперевозки и логистика. Мультипликативное влияние электронной торговли на экономику может обеспечить ежегодный вклад в ВВП на уровне 1,1 процента и увеличить объем перевозок из Китая в Европу через Казахстан и в обратном направлении с 2000 до 21 000 грузовиков в день к 2025 году», - сказал Мамин.

Таким образом электронная коммерция является важной вехой в развитии экономики Казахстана. Активное развитие данного направления позволит Казахстану укрепить экономику страны и закрепиться на ареале развитых стран мира. Электронная коммерция не имеет территориальных границ и не привязана к торговым точкам, что уменьшает затраты, учитывая то, что Казахстан является транзитным регионом для многих крупных экономически развитых стран, предприниматели Казахстана способны развивать сектор услуг и товарооборота электронной коммерции.

Источники:

1. E-commerce: Breakthrough in the Digital Economy of Kazakhstan, Astana, 2018 [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <https://www.carecprogram.org/uploads/2018-Ecommerce-Readiness-Pres-KAZ.pdf>
2. Электронная коммерция в Казахстане : настоящий бум? [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.computerworld.kz/articlekz/3646/> – Дата доступа : 10.03.2015.
3. Canadian ICT Sector Profile [Электронный ресурс]. – Режим доступа : http://www.ic.gc.ca/eic/site/ict-tic.nsf/eng/h_it07229.html. – Дата доступа : 07.02.2015.
4. Рудый, К. Электронная экономика государства / К. Рудый // Банковский вестник. – Май 2013. – С. 33– 38
5. Панышин, Б.Н. Развитие рынка услуг электронной торговли / Панышин Б.Н. // Наука и инновации. – 2013. №11 (128). – С. 8–11
6. Карачаровский В. Объем и динамика ИТ-затрат предприятий Казахстана : не замечая кризиса // CNews Analytics. Режим доступа : <http://www.cnews.ru/reviews/free/asia2010/articles/articles2.shtml?print>).

КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬ КАК ОСНОВА РАЗВИТИЯ ОТРАСЛИ

Ключевые слова: конкурентоспособность, конкуренция, конкурентные преимущества, отрасль, инновации в отрасли

Современная экономическая модель определяется эффективностью деятельности отдельных субъектов рынка и взаимодействию в условиях глобализации, цифровизации и постоянной конкурентной борьбы. При этом конкурентная борьба является основным двигателем развития и формирования рыночных отношений.

Конкурентный рынок сам по себе определяется в большей степени отношениями построенных на основных конкурентных преимуществах участников рынка, что, по сути, и дает определение конкурентоспособности – наличие конкурентных преимуществ перед другими участниками рынка.

Рассматривая рынок в общем понимании то модно выделить две составляющие, на которых стратегическая деятельность любой компании имеет принципиально разные подходы.

Рынок, в первую очередь, это взаимоотношение между покупателем и продавцом, деятельность каждого из участника направлена на получение выгоды. Но рынок также и формирует понятие отрасль, которая объединяет субъектов рынка по деятельности и однородности производимого товара или услуги. В данном ключе и выстраиваются различия в конкурентной борьбе и построение конкурентной стратегии.

Конкурентоспособность отрасли по теории М.Портера это наличие конкурентных преимуществ позволяющие

успешно функционировать по сравнению с другими на мировом уровне, т.е. конкурентоспособность рассматривается на уровне мирового функционирования и текущего уровне глобализации. [1]

Таким образом, конкурентоспособность отрасли – способность отрасли производить товары и услуги, отвечающие требованиям мировых и внутренних рынков, и создавать условия для роста потенциала конкурентоспособности предприятий отрасли.

В рамках мирового рынка существуют ряд факторов, обеспечивающих конкурентные преимущества отрасли, среди которых:

- географическое расположение;
- природно-климатических условий;
- наличия в стране природных ресурсов;
- квалифицированная рабочая сила;
- накопленный капитал;
- технологического развития;
- технологичность или инновационность производства.

При этом, необходимо отметить, что перечисленные факторы можно сгруппировать и выделить два крупных направления: ресурсные и технологические.

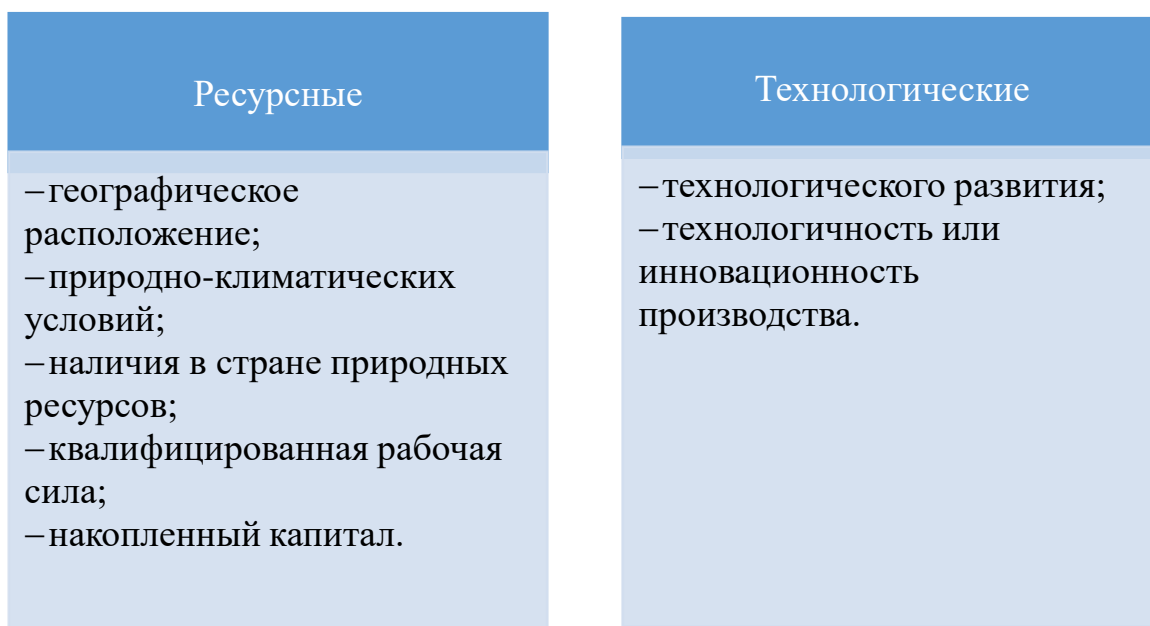


Рисунок 1 – Факторы, формирующие конкурентные преимущества

Ресурсные факторы, в большей степени сложились либо исторически, либо унаследованные, и не дают однозначного конкурентного преимущества без их эффективного использования или управления.

Технологические же представляют собой именно сформированное конкурентное преимущество позволяющее повышать эффективность деятельности. [2]

Конкурентные преимущества, сложившиеся за счет технологических факторов, являются приоритетными и для Казахстана. В частности, тенденции основных отраслей экономики, согласно принятой политики, указывают на данный факт. Разработанная и реализуемая программа индустриально-инновационного развития направленно именно на обеспечение конкурентного преимущества основных отраслей экономики.

Основной посыл программы является повышение инновационности и разработки и внедрение современных технологических решений независимо от направлений деятельности и масштабов организаций-участников отрасли. Цифровизация, индустриализация, урбанизация, «экономика простых вещей» стали основами программы, но самое главное, что для обеспечения

конкурентоспособности отраслей принята политика экспортоориентированности. Согласно которой поддержка интеграции индустриализации и цифровизации должно способствовать выходу на международные рынки. [3]

Таким образом, использование технологических факторов конкурентоспособности усиливаются ресурсные конкурентные преимущества.

Инновационность в целом дает возможность участникам отрасли, независимо от направления деятельности и размеров, эффективно функционировать и производить конкурентоспособную продукцию.

В настоящее время данные тенденции к переходу прослеживаются достаточно очевидно, но не многие имеют возможность и готовы внедрять инновации в своей деятельности.

В связи с этим, важным компонентом развития отрасли является высокая конкурентоспособность, а именно инновационность в подходе и стремлении повышении конкурентных преимуществ на мировом рынке.

Инновации, как фактором повышения конкурентоспособности, по сути являются результатом инновационной деятельности в виде нового или усовершенствованного продукта, а также –

это результат внедрения инновационных разработок на рынке, то есть изобретение, доведенное до стадии коммерческого использования – продукта или товара, когда оно начинает давать экономический эффект. [4]

Отрасль, как и рынок, состоит их субъектов, которые и формируют тенденции и рост и являются основными факторами развития. Соответственно при рассмотрении конкурентоспособности отрасли является и предприятие как ячейка отрасли.

Если на мировом уровне, как отмечалось ранее существуют два направления (ресурсный и технологический) то на уровне субъекта можно выделить внутренние и внешние факторы. К внутренним факторам относятся аналогичные технологические

факторы, а также управленческие факторы, с позиции что управление является процесс формирования, распределение и контроль ограниченных ресурсов для достижения стратегических целей.

К внешним в большей степени относятся:

- отраслевая структура, в том числе наличие и действия крупных «сильных» конкурентоспособных предприятий;
- текущий этап развития отрасли;
- государственная политика распределения продукции и обеспечение поддержки устойчивого развития;
- экспорт – импорт;

При этом, внешние можно сгруппировать на самостоятельно сложившиеся и регулируемые.

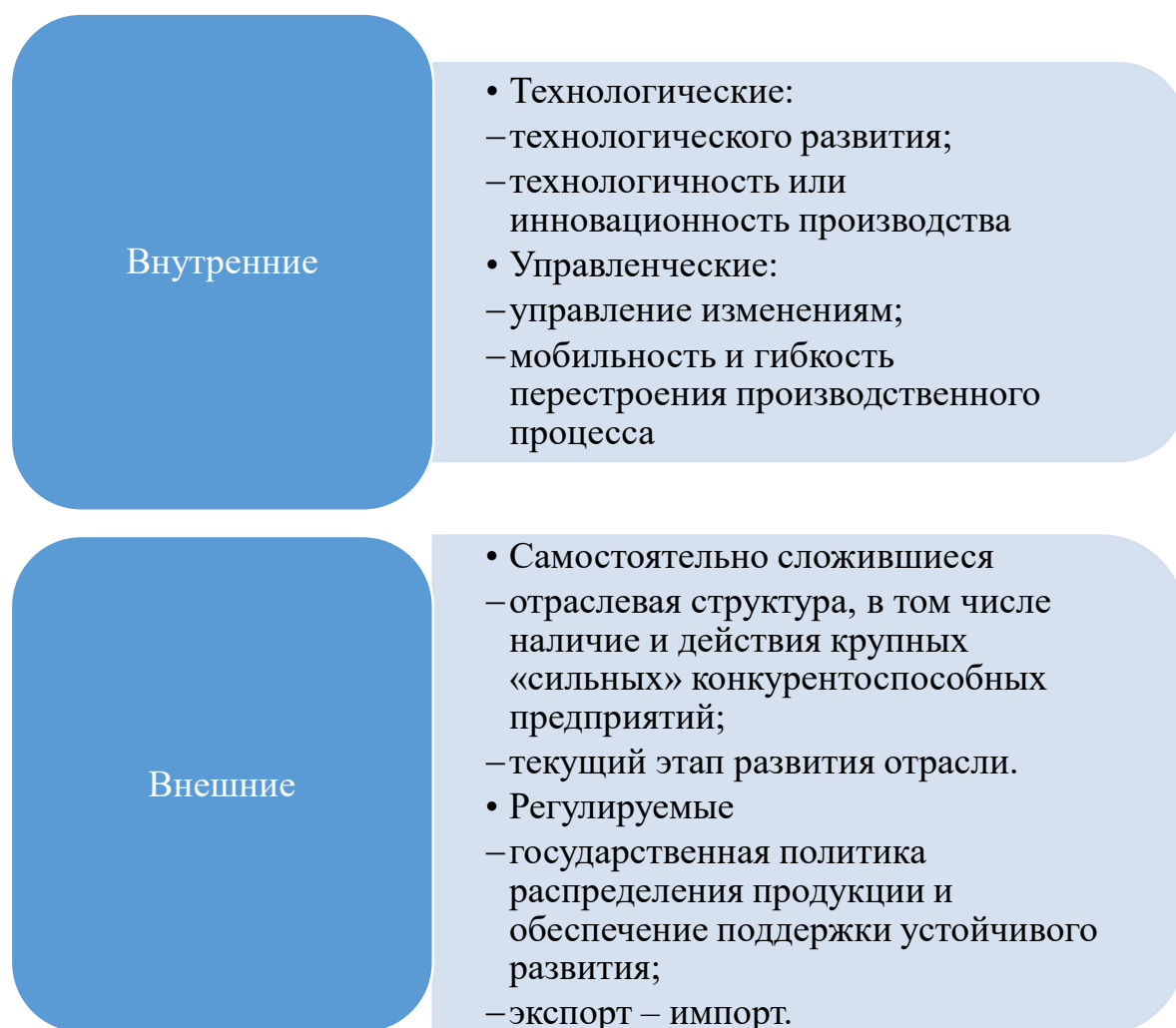


Рисунок 2 – Факторы конкурентоспособности субъектов отрасли

Таким образом, конкурентоспособность является основным показателем развития отрасли, как фактора формирования основных объектов рынка, в частности готовой продукции.

Конкурентоспособность отрасли определяется наличием конкурентных преимуществ как самой отрасли, так и участников отрасли, при этом основой конкурентного преимущества в настоящее время выступают технологические факторы, обеспечивающие инновационность производимой продукции.

В зависимости от технологического прогресса, а также потенциала в научно-исследовательской области каждой отрасли в отдельности конкурентоспособность в целом и отдельно рассматриваемого субъекта может меняться и не имеет постоянства даже при монополии и обусловлена принятой управленческой и технологической стратегии развития участников отрасли.

Основные факторы конкурентоспособности являются:

- отраслевая структура;
- соответствующая отраслевая инфраструктура:
- эффективно функционирующая система научно-технического, производственного, материально-технического и коммерческого сотрудничества как внутри отрасли, так и по отношению с другими отраслями как на локальном уровне, так и на мировом;
- государственная политика распределения продукции и обеспечение поддержки устойчивого развития
- капиталоемкость и наукоемкость, технический уровень продукции, совокупность знаний и научных разделов, необходимых для самостоятельного освоения продукции и ее воспроизводства;
- научно-технический потенциал для реализации научных проектно-конструкторских разработок;
- экономический потенциал отрасли;
- степень экспортной ориентации или импортной зависимости отрасли.

Источники:

1. Портер М. Международная конкуренция. Конкурентные преимущества стран. – МО. 1993.
2. Портер М. Конкуренция / Пер. с англ. — М.: Вильямс, 2003. 496 с.
3. Государственная программа индустриально-инновационного развития Республики Казахстан на 2020 - 2025 годы. Утвержденная Постановлением Правительства Республики Казахстан от 31 декабря 2019 года №1050
4. Мельников О.Н., Шувалов В.Н. «Инновационная активность как фактор повышения конкурентоспособности предприятия» // Российское предпринимательство - 2005 - № 9 – с. 100-104.

2
РАЗДЕЛ

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

УДК 339.137.22

Алипов А.А.

Алматы Менеджмент Университет

Аукен В.М.

д.э.н.

Алматы Менеджмент Университет

СТРАТЕГИЧЕСКИЙ ПЛАН КАК СРЕДСТВО РАЗВИТИЯ КОМПАНИИ

Ключевые слова: стратегия, миссия, рынок, промышленные фильтры, анализ.

В Казахстане стратегическое планирование применяется в основном в крупных компаниях. Для малых и средних предприятий страны применение стратегического управления и стратегического планирования пока является редкостью. Поэтому практика применения стратегического планирования в средних по размеру предприятиях вызывает особый интерес.

Одним из таких предприятий, которое на практике применило методы стратегического планирования, стало ТОО «Altezza». Благодаря изначальному использованию стратегического подхода ТОО «Altezza» сумело занять рыночную нишу и успешно пройти стадию становления [1].

Успешность бизнеса ТОО «Altezza» заключается в выборе направления деятельности, связанной с поставками на казахстанский рынок инновационной продукции, которая нашла спрос у многочисленных потребителей продукции. Компания стала эксклюзивным поставщиком ряда товаров, необходимых для обеспечения экологически производства отечественной промышленности, обеспечения здоровья работников, работающих с газом, а также оказывая разнообразные услуги.

Первая стадия стратегии становления ТОО «Altezza» успешно завершилась, и теперь настало время разработки второй стадии стратегического развития компании. На первой стадии

разработки стратегии компании ограничилась некоторыми этапами разработки стратегического плана. Не были применены важные элементы разработки стратегического плана, такие как выработки миссии компании, не полно проведен анализ окружающей среды и т.д. Как стало очевидным, то, что было не столь важным на стадии становления бизнеса, становится необходимым при разработке нового стратегического плана развития компании.

На первой стадии становления бизнеса имело место видение бизнеса, важной составной части разработки стратегии [2]. Видение заключалось, во-первых, в том, что поставка на казахстанский рынок оборудования и приборов для обеспечения промышленной безопасности, будет иметь устойчивый спрос, во-вторых, были выбраны производители качественных товаров от ведущих производителей, в результате чего был обеспечен минимально необходимый сбыт товаров. Правильное видение, основанное на интуиции учредителей компании, позволило основать бизнес и обеспечить процесс его воспроизводства. То есть стабильную поставку товаров, их реализацию, устойчивые финансовые потоки. Первый этап удачно завершен и теперь настало время новой стадии развития компании.

Первоначально инициаторы бизнеса не придавали особого значения определению миссии бизнеса. Как

показала практика, четкое определение миссии компании, является основой для разработки направленной стратегии развития компании [3]. В этой связи с учетом накопленного опыта ведения бизнеса, можно сформулировать миссию компании. Миссией ТОО «Altezza» следует считать обеспечение разных аспектов безопасности клиентов путем поставки им по доступной цене качественных, высокоэффективных, надежных средств и комплектов для защиты от пожаров, утечки газа, сохранения окружающей среды и других атрибутов безопасности.

Исходя из сформулированной миссии, новой стратегией развития компании будет расширение ассортимента поставляемых на рынок Казахстана различных средств защиты, в том числе оборудования нового поколения, обладающего более высокими качествами, по приемлемым ценам и тарифам.

Новая стратегия должна быть разработана сроком на пять лет. Этот срок позволит решить жизненно важные для развития компании задачи. Одной из важнейших стратегических задач является привлекательное ценообразование. Идеальным вариантом будет удержание цен и тарифов на товары и услуги компании ниже уровня инфляции в стране. В условиях инфляции рост цен неизбежен [4].

Важной стратегической целью ТОО «Altezza» является организация производства в Казахстане промышленных фильтров. Их производство следует начать с согласия фирм-производителей по их чертежам и разработкам. Наиболее подходящим и относительно простым производством может стать развитие производства промышленных фильтров, которые компания начала производить в ограниченных количествах. Организация массового производства промышленных фильтров позволит снизить цены за счет следующих факторов: 1 – использования отечественного, менее дорогого сырья и материалов для их производства, 2 – экономии средств на логистику, 3 – использования менее дорогой рабочей силы, 4 – снижения общих затрат и соответственно цен и тарифов. Здесь будет

использован эффект масштаба производства, т.е. за счет относительного снижения накладных расходов на продукцию.

Для того чтобы процесс производства стал стабильным, необходимо провести анализ внутренней среды бизнеса. Предстоит определить, все ли имеющиеся компоненты соответствуют требованиям по организации эффективного производства, способно ли ТОО «Altezza» организовать производство таким образом, чтобы выпускаемая продукция соответствовала высоким международным стандартам качества и не уступала продукции зарубежных производителей. Отметим, что до сих пор анализу внутренней среды бизнеса, в ТОО «Altezza» не уделялось достаточного внимания.

Применяемая сегодня в компании технология не соответствует стандартам массового производства и требует адекватной модернизации. Она должна соответствовать международным стандартам качества. Для массового производства промышленных фильтров необходимо решить несколько существующих проблем. В первую очередь, следует адаптировать для производства производственное помещение. Необходимо привести в полное соответствие все инфраструктурные объекты, с помощью которых будут обеспечено непрерывное снабжение производства электричеством, водой, отоплением, вентиляцией, подъездами путям, складскими помещениями и т.п. Многие из перечисленного в компании уже создано. Однако, инфраструктура требует дополнительной доработки для обеспечения уровня, необходимого для производства качественных фильтров.

Следующий вопрос – это решение проблем материально-технического снабжения. Для производства качественных фильтров необходимы материалы, соответствующие предъявляемым требованиям качества. Если с поставкой металлопроката в Казахстане проблем нет, то поставка нетканых материалов – это вопрос

достаточно проблематичный. Эти материалы не производятся в стране. В первое время нетканые материалы придется закупать за границей.

Что касается персонала, то в Казахстане имеется значительный дефицит высококвалифицированных специалистов, особенно рабочих специальностей. Решение проблемы видится в наборе требуемого персонала. При этом необходимо создать адекватные условия мотивирования труда с тем, чтобы закрепить специалистов в компании. Одновременно необходимо проводить целевую подготовку требуемых специалистов. Для этих целей потребуются организовывать обучение на производстве за счет средств компании. Также для снижения остроты существующей кадровой проблемы, необходимо максимально автоматизировать процессы производства и таким образом снизить зависимость от найма кадров.

Финансовое состояние компании удовлетворительное. Однако для организации расширенного производства требуется инвестировать сюда значительные средства. Решение проблемы может иметь несколько вариантов. Это собственные средства компании (учредителей), коммерческие кредиты, получение средств по государственным программам поддержки предпринимателей, привлечение потенциальных инвесторов. Все перечисленные варианты требуют тщательного изучения и принятия решения по выбору источника финансирования. Таким образом важным разделом стратегического плана является финансовый план. Из существующих альтернатив, стратегический финансовый план должен дать ответ о наиболее эффективном способе финансирования проекта развития производства ТОО «Altezza».

Следующим предметом анализа внутренней среды являются вопросы продвижения товаров. Расширение бизнеса потребует от ТОО «Altezza» увеличение клиентской аудитории. Проблема заключается в том, каким образом привлечь

дополнительных потребителей продукции. Требуется разработать план решения данной проблемы. ТОО «Altezza» имеет уже хорошо зарекомендовавшие методы продвижения продукции. Для этого широко используются современные информационные технологии, продвижение товаров осуществляется посредством социальных сетей и т.п. Однако требуется сосредоточить усилия непосредственно на потенциальных клиентах. Во-первых, работать плотно с особо нуждающихся в средствах обеспечения безопасности, во-вторых, сосредоточится на клиентах, заинтересованных в покупке больших объемов средств защиты от ТОО «Altezza» и имеющих финансовые ресурсы для производства закупок. Данная сторона анализа позволит точнее выявить потенциальный рынок сбыта продукции ТОО «Altezza».

Необходимо определить новые методы и механизмы привлечения клиентов. Возможно, более эффективной формой продвижения товаров станут прямые продажи. Для этого в стратегическом плане следует предусмотреть формирование и развитие хорошо подготовленной агентской сети для работы с клиентами во всех регионах Казахстана, а также во всех соседних государствах.

Анализ внешней среды также важная часть стратегического планирования. Анализ может быть проведен по нескольким направлениям. Проведение PEST-анализа даст общую картину ситуации на макроуровне. Вместе с этим при проведении анализа важно выявить возможность участия компании в государственных программах поддержки предпринимателей. Участие в государственных программах поможет компании в его развитии. Компания сможет получить льготы и финансовую поддержку в виде получения налоговых льгот и послаблений, принять участие в программе ФИИР и получить государственное финансирование и т.п.

Для более качественного составления стратегического плана

необходимо разработать два- три варианта альтернативных варианта. Поскольку ТОО «Altezza» многофункциональная компания, поставляющая на рынок Казахстана сразу несколько видов продукции, то важно выделить приоритетные поставки видов товаров и развитие услуг, которые компания сейчас оказывает клиентам. Существующий набор товаров и услуг компании, предполагает многовариантность управленческих решений. Чтобы выбрать наиболее эффективный вариант плана, необходимо выбрать из альтернативных вариантов плана максимально выгодный вариант. Таким образом можно будет укрепить бизнес и обеспечить его дальнейшее развитие.

Для разработки плана реализации стратегического плана следует учесть последовательность его достижения. Речь

идет о сроках и о финансовых источниках. Это позволит добиться сбалансированности и гармоничности в ходе реализации плана. Полезным будет разработать сетевой график реализации стратегического плана. На его основе можно будет определить критический путь. Это позволит установить резервы времени, что очень важно при реализации плана.

И наконец, важным этапом стратегического планирования станет оценка выполнимости принимаемого плана. Здесь следует воспользоваться существующими методиками оценки.

Комплексный подход к составлению стратегического плана, с учетом всех необходимых для его разработки этапов, является залогом его качества и может принести большую пользу для развития ТОО «Altezza».

Источники:

1. Официальный сайт ТОО «Altezza». Материалы компании. // <https://www.altezza.kz>
2. Баринов В.А. Экономика фирмы: стратегическое планирование: - М.: КНОРУС, 2009. - 230 с.
3. Аакер Д. Стратегическое рыночное управление / Пер. с англ. под ред. Ю. Н. Каптуревского. - СПб.: Питер, 2010.-562с.
4. Стоянова Е.С. Финансовый менеджмент. -М. Инфра-М,2016.- 452с.

ОСОБЕННОСТИ ВЛИЯНИЯ СЕРВИСНОГО МЕНЕДЖМЕНТА НА РАЗРАБОТКУ РЫНОЧНОЙ СТРАТЕГИИ

Ключевые слова: сервис, сервисный менеджмент, проблемы и особенности, маркетинг, стратегия.

Условия рыночной деятельности ставят перед компанией практически любой отрасли задачи по четкому стратегическому планированию, позволяющему организации занять свое место среди множества конкурентов и удерживать его в течение длительного времени.

Программа действий, выявляющая приоритеты проблем и ресурсы для достижения основной цели, получила название стратегии [1, С. 5]. Стратегия формулирует главные цели, которые хочет достигнуть организация, а также описывает основные пути их достижения, формируя единый вектор направления всей ее деятельности.

Общее описание плана будущего развития формирует корпоративную стратегию компании, но поскольку на разработку стратегии влияет множество факторов – наличие ограниченных ресурсов, конкурентная среда, государственные и рыночные ограничения, и в большей мере то, на каком рынке собирается осуществлять свою деятельность организация, - для каждого товара или направления деятельности в компании должна быть предусмотрена своя стратегия – рыночная.

Рыночная стратегия основывается на определённой рыночной цели, которая и определяет период времени, на который будет рассчитана, а также условия реализации. В каждой компании принимается своя собственная рыночная стратегия, она зависит от того, какого рода товары и услуги оказывает компания.

В зависимости от поставленных целей и средств их достижения применяется несколько видов рыночных стратегий [2]:

- стратегия завоевания или расширения доли рынка – консолидирует мероприятия по выпуску на выбранном рынке нового вида товара либо выявление ранее не обслуживаемых потребностей потребителя, а также поиск новых способов использования уже существующей на рынке продукции и расширение доли занимаемого товаром рынка за счет конкурентного вытеснения;

- стратегия инноваций – создание рынка новых товаров/услуг, не имеющих аналогов;

- стратегия дифференциации продукции – консолидирует мероприятия по модификации и адаптации существующих товаров/услуг с целью придания им новых качественных характеристик, а также способности удовлетворять новые потребности и применяться в иных сферах жизни;

- стратегия снижения издержек производства – консолидирует мероприятия по управлению затратами и контролю себестоимости путем применения технических новшеств и ноу-хау, повышающих ценность и дающих возможность реализации продукта дороже;

- стратегия выжидания – анализ и мониторинг внешней среды до начала входа на рынок с новым товаром, готовым к массовому производству в кратчайшие сроки;

- стратегия индивидуализации потребителя – ориентация на

индивидуальные потребности своих клиентов посредством переориентации производства на сферу кастомизации, что подходит исключительно промышленной продукции – для дорогих высокотехнологичных товаров.

Разработка рыночной стратегии предполагает определенный алгоритм действий, предполагающих исследование и прогнозирование конъюнктуры товарного рынка, изучение конкурентных товаров и других элементов рыночного хозяйства, а также исследование собственного потенциала и возможностей организации.

Изучение рынка и его отдельных элементов проводится в рамках такого бизнес-процесса как маркетинг.

Маркетинг (от англ. *marketing* «рыночная деятельность») — организационная функция и совокупность процессов создания, продвижения и предоставления продукта или услуги покупателям и управление взаимоотношениями с ними с выгодой для организации [3].

Рыночная стратегия, как правило, создается с целью продвижения конкретного товара, и на рынке с множеством клиентов, у каждого из которых свои особенности и предпочтения, маркетинговый анализ должен данные потребности разделять и группировать, создавая отдельные рыночные сегменты. Такое направление маркетинговой деятельности называется целевым маркетингом [4].

Комплекс целевых маркетинговых действий по изучению рынка для продвижения товара предполагает следующие шаги [4]:

- Выбор критериев и условий для сегментации рынка;
- Составление описательных портретов клиентов на полученных сегментах;
- Оценка степени привлекательности полученных сегментов;
- Выбор одного или нескольких сегментов;
- Принятие решения о выборе целевых сегментов для выхода на них своего товара;

- Разработка маркетинговых мероприятий для каждого выбранного целевого сегмента.

Когда же целевой сегмент определен и разработана стратегия по продвижению на нем товара, компания должна учесть еще одну важную составляющую товарных отношений.

Понятие товара эволюционировало и расширилось, вобрав в себя и сам товар, и совокупность его характеристик, включая бренд, потребительские свойства и отличия от конкурентов, но также и все сопутствующие сбыту и эксплуатации услуги.

В перечень таких услуг входит

Это и предпродажная подготовка товара, и комплекс услуг по продаже (демонстрация, консультации и проявление личного внимания к покупателю, обучение, доставка, установка, продажа в кредит, гарантия возврата и т.д.), и послепродажное обслуживание, которое подразделяется на гарантийное и послегарантийное [5].

Покупатель при покупке товара ожидает получить определенный набор услуг, называемый сервисом.

Под сервисом понимается система обслуживания покупателя, позволяющая выбрать наилучший товар и обеспечить его оптимальное потребление в течение периода, приемлемого для потребителя [6]. Из данного определения следует, что сервис может быть организован как до приобретения товара и во время его продажи, так и в период эксплуатации товара.

Сложность эксплуатации товара и его технических характеристик может послужить причиной возникновения специфического сервиса. И наличие такого сервиса у компании, реализующей специфический товар, становится частью конкурентной стратегии, поскольку более широко и полно может удовлетворить потребности клиента.

Необходимость сервисного сопровождения может быть вызвана сложностью и многокомпонентностью изделий и продуктов, отсутствием специфических эксплуатационных навыков у покупателя, а также необходимостью

периодического обслуживания, профилактики и ремонта данного товара.

Ускоренный рост научно-технического прогресса также стимулирует производство и домохозяйства проходить модернизацию используемых инструментов и технических средств, переходить на более сложные технологии.

Сервис выполняет три основные функции: техническую, эксплуатационную и информационную [7].

Техническая функция обеспечивает соответствие заявленных производителем потребительских свойств товара.

Техническая функция обеспечивает решение эксплуатационных проблем товара, вплоть до утилизации.

Информационная функция предусматривает сбор данных об эксплуатации изделия, мнении потребителей.

В качестве инструмента маркетинга сервис также выполняет три функции [8]:

- 1) Привлекает новых покупателей и удерживает старых, стимулируя их лояльность и повторные обращения;
- 2) Поддерживает и развивает продажи, укрепляя репутацию компании;
- 3) Информировывает покупателя об эксплуатационных особенностях товара и обучает навыкам пользования.

Разнообразие форм и направлений сервисного обеспечения можно классифицировать по следующим основным критериям (рис. 1):



Рисунок -1 Классификация видов сервиса
Примечание: источник – [9]

Предпродажный сервис связан с подготовкой товара, его упаковкой и отделкой, оформлением, измерением и дегустацией, оформлением технической документации, демонстрацией, консультациями по эксплуатации и многим другим.

Послепродажный сервис может включать доставку, подготовку и настройку для дальнейшей эксплуатации, обучение и консультации по правильному использованию, продажу дополнительного оборудования и комплектующих, финансовые и страховые услуги,

гарантийное и договорное обслуживание, ремонт и предоставление запасных частей.

Особенно важным в послепродажном сервисе является разграничение гарантийного и послегарантийного обслуживания.

Гарантийный сервис заключается в своевременном осуществлении всех работ, от которых зависит бесперебойная эксплуатация техники, чаще всего бесплатно и в рамках определенных условий [9]. Послегарантийный сервис осуществляется на договорной основе за отдельную плату.

Содержание работ – еще один критерий классификации видов сервиса, который классифицируется по следующим группам [9]:

1) жесткий сервис — все виды услуг, связанных с поддержанием функционирования и рабочей безотказности параметров используемого товара;

2) мягкий сервис — комплекс интеллектуальных услуг, связанных с более эффективной эксплуатацией товара в конкретных условиях работы у определенного покупателя и с расширением возможной сферы полезности товара для него.

Выделяют также *прямой* сервис, когда предоставляемые услуги напрямую связаны с условиями эксплуатации товара, и *косвенный*, целью которого является налаживание и поддержание хороших отношений с покупателями, стимулирование их лояльности и приверженности вашему бренду.

Существуют различные подходы в организации сервиса. Компания, производящая товар, может самостоятельно осуществлять предоставление сервисных услуг через свои специализированные подразделения, либо передать эти функции филиалам, представительствам, дилерам и дистрибьюторам. Еще один вариант организации сервиса – передача прав обслуживания клиентов другой компании, имеющей подходящую специализацию и ресурсы для этого. В сфере потребительских товаров такой подход

удобен всем сторонам товарных отношений.

Возможно также и самообслуживание – осуществление сервисных операций самим покупателем, при наличии у него необходимых навыков и ресурсной обеспеченности.

Для эффективного управления сервисом, особенно в компаниях, для которых он является основным видом деятельности, разработаны методики к менеджменту процессов, в основе которых лежат классические и современные концепции и подходы менеджмента – системный, функциональный, процессный, маркетинговый, логистический, а также концепция сервисного менеджмента.

Изначально сервисный менеджмент разрабатывался как один из инструментов маркетинга промышленных товаров. Понятие «сервисный менеджмент» было введено в научный и практический оборот в начале 80-х годов XX в. в Швеции и Великобритании [9]. Постепенно оно стало общепринятым, обозначая принципиальную направленность управленческой деятельности. Решающую роль в формировании новой концепции сыграли пять предметных областей — маркетинг, операционный менеджмент, организационная теория, управление человеческими ресурсами и управление качеством.

В основе концепции сервисного менеджмента лежит выстраивание инфраструктуры компании вокруг своего клиента и того набора услуг, который он получает, делая акцент на качестве и оказываемом восприятии.

Более полное раскрытие концепции сервисного менеджмента включает в себя организационный подход, ориентирующий управление компанией на максимальное удовлетворение нужд и потребностей клиентов как посредством предоставления продукта, так и сопутствующих ему услуг, а также направленный на создание условий для производства такого товара и таких услуг в рамках собственных ресурсных возможностей.

Влияние сервиса на формирование бизнес-стратегии организации можно

проследить через такие процессы анализа рынка, как сбор и анализ информации от потребителей о будущем развитии предлагаемых продуктов и сопровождающих услуг. Данная информация служит основанием для генерации идей о новых товарах и модификации уже имеющихся. А сервис позволяет своевременно переориентировать стратегию компании под изменившиеся тенденции потребительского спроса.

Концепция сервисного менеджмента объединяет в себе основные управленческие функции – управления человеческими ресурсами, операционного менеджмента, маркетинга и т.д. Особое значение такой подход имеет в сфере услуг, опирающейся на запросы потребителя.

Рыночная стратегия компании при использовании такой концепции управления изменяется, опираясь в большей степени не на внутренние ресурсы компании, а на конкретные внешние условия, которые создает спрос и потребности основного потребительского сегмента. Конкуренция и макроэкономика при таком подходе отходят на второй план.

Основой для практической реализации концепции сервисного менеджмента может стать видоизмененная модель «8Р» — по аналогии с классической маркетинговой моделью «4Р». Рациональная интеграция этих элементов дает синергетический эффект, способствующий успеху сервисного бизнеса [10].

Традиционная модель 4Р включает в себя такие элементы как продукт (product), цена (price), место (place) и продвижение (promotion). В дополнение к ним модель «8Р» включает в себя еще 4 элемента: процесс (process), производительность (productivity), люди (people) и материальные признаки качества (physical evidence) [11].

Каждый из восьми перечисленных элементов формирования бизнес – стратегии отвечает за часть формирования общей рыночной стратегии в части распоряжения ресурсами организации и

выстраивания процессов работы с внешней средой [11]:

1) *Продукт* в концепции сервисного менеджмента предполагает наличие максимально полезных дополнительных элементов сервиса, сопровождающих основной товар или услугу, дабы максимально повысить его полезность и ценность для потребителя. Сервисный продукт формируется с учетом индивидуальных запросов потребителя и в соответствии с его требованиями, после чего компания должна постоянно контролировать и проверять соответствие товара меняющимся условиям и предпочтениям покупателей.

2) *Цена* сервиса включает в себя и все сопутствующие ему затраты клиента, при этом обязательно должно сохраняться действие главного правила – расходы должны быть сопоставимы с получаемыми выгодами. Учитывается и экономится не только финансовая сторона, но также и время клиента, его физические и умственные усилия, формирование комфортных и приемлемых условий покупки и пользования продуктом/услугой. Цена товара может быть несопоставимой с конкурентами, однако уникальность сервиса и индивидуальный подход значат гораздо больше.

3) *Место*, а также пространство и время – определяются исходя из условий предоставления сервиса клиентам с учетом выбора способов и каналов реализации – материальных или виртуальных – при этом необходимые для обслуживания мощности и ресурсы должны располагаться в оправданной логистической близости. Расширение рынка клиентов может повлечь дополнительные мощности, привлекая посредников, дистрибьюторов и открывая сеть филиалов. Те услуги, в которых присутствие клиента обязательно, должны большее внимание уделять временным затратам и избеганию простоев. Скорость сервиса в таких случаях становится одним из конкурентных преимуществ, а внимание к времени дает компании лояльность потребителя.

4) *Продвижение* сервисного продукта на рынок определяется эффективностью

коммуникаций между компанией и клиентами. Коммуникации могут повлиять на поведение клиентов, их выбор и мотивацию. Через коммуникации клиенты подготавливаются и обучаются, так же доносятся выгоды и преимущества предлагаемого продукта, услуги. Повышается важность внедрения в деятельность компании современных информационных технологий – программных обеспечений, сервисов CRM, SMM, напрямую работающих с клиентской аудиторией.

5) *Процессы* определяют характеристики и условия предоставления сервиса, последовательность действий и необходимость участия в них клиентов. Сервисная операционная система должна быть удобной как для сотрудников сервисной компании, так и для потребителей предоставляемых услуг, а также сочетаться с технологическими условиями обслуживания. Не стоит тут забывать и взаимном влиянии различных процессов – основных и вспомогательных; от работы всей системы зависит итоговое качество продукта.

б) *Производительность* должна поддерживать заданный уровень качества и результативности сервисных систем, преобразующих ресурсы в конечную услугу. Чем выше удовлетворенность клиентов от получаемого сервиса, тем производительнее работа компании. Добиться производительности позволяет оптимальное соотношение затрат на реализацию продукта, объемов его производства и цены.

7) *Люди* – основной ресурс в любом бизнесе. Восприятие услуг, их качества, удовлетворенность обслуживанием – создается грамотной и слаженной работой персонала, его профессионализмом и дисциплиной. Персонал внутренне мотивированный и считающий свою работу не просто функциональной обязанностью, но и культурой поведения, формирует основу экономических сервисных отношений.

8) *Материальные признаки* качества призваны обеспечить наглядность качества предоставляемых компанией услуг. Сервисный менеджмент нацелен на управление вещественными признаками качества – внешний вид сотрудников, прилегающая территория и внутренний интерьер, мебель, музыка, угощения и бонусы, брендинг и печатные материалы.

Восемь описанных элементов модели маркетинга входят в состав концепции сервис-менеджмента и системы формирования бизнес-стратегии компании, ориентированной на сервисное управление своей деятельностью.

Описанная концепция сервисного менеджмента позволяет организации поддерживать постоянную связь через каналы коммуникации, оперативно реагировать на малейшие изменения спроса и предпочтений, менять условия и объемы производства и ассортимента, отслеживать новинки и усовершенствования на рынке, вводимые конкурентами и многое другое, что повышает конкурентоспособность компании на рынке.

Источники:

1. Маврина, И. Н. Стратегический менеджмент : учебное пособие // И. Н. Маврина. – Екатеринбург : УрФУ, 2014. – 132 с.
2. <https://studfile.net/preview/6021088/page:10/>
3. <https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%9C%D0%B0%D1%80%D0%BA%D0%B5%D1%82%D0%B8%D0%BD%D0%B3>
4. http://adload.ru/page/mark2_610.htm
5. Каренов Р.С. Сервисный менеджмент — новая концепция современного управления. Специфический характер взаимоотношений индустрии сервиса с товарами // электронный журнал «Вестник КарГУ», 2012 г., [электронная ссылка <https://articlekz.com/article/5861>].
6. <https://studopedia.org/9-36290.html>

7. <https://helpiks.org/7-9261.html>
8. <https://sites.google.com/site/ouisitakdalee/ponatie-servisa-trebovania-zadaci-funkcii>
9. <https://articlekz.com/article/5861>
10. Анна Разумовская. Маркетинг услуг. Настольная книга российского маркетолога-практика // А. Разумовская, В. Янченко – М.: Вершина, 2016
11. <https://actualmarketing.ru/marketing/evolyutsiya-marketinga/>

ПАРТИСИПАТИВНАЯ ФАСИЛИТАЦИЯ В СТРАТЕГИЧЕСКОМ ПЛАНИРОВАНИИ (ОПЫТ КОМПАНИИ JAKKO GROUP)

Ключевые слова: организационное развитие; модели фасилитации; методы фасилитации, бренд, коммуникация маркетинговая, партисипативная фасилитация, стратегическое планирование, проект, сопричастность.

В статье рассматриваются практические вопросы технологии партисипативной фасилитации. В статье приводится определение фасилитации с точки зрения процесса, выделяются уровни фасилитации, а также предлагаются критерии для описания различных моделей фасилитации. Использование метода партисипативной фасилитации даст возможность установить подходящие для группы вектора развития и провести детальное и стратегическое планирование, позволяющее выделить приоритетные бизнес - цели компании, чтобы сделать акцент на их развитии, что будет увеличивать объем продаж и создаст плацдарм для дальнейшего развития компании на казахстанском рынке сантехники.

Партисипативная фасилитация активно используется в международной бизнес - практике и шаг за шагом стала набирать обороты в Казахстане. Преимущество данного метода заключается в том, что стратегию определяют не только руководство, но и все работники, также и клиенты компании, которые не только обладают знаниями в своей области, но и являются важным звеном в реализации запланированных задач. Фасилитация отличается от простого управления тем, что её способ не директивный, то есть такой, который не выходит за рамки самоорганизации управляемой системы [Ошибка! Источник ссылки не найден.].

Партисипативная фасилитация - это технология вовлечения участников в совместное принятие решений. Задача

партисипативной фасилитации: выяснить мнение клиентов, которые отвечают на вопрос: «Что может сделать компания, чтобы оправдать и превзойти Ваши ожидания?» [2].

Важное условие партисипативной фасилитации: любое обсуждение идет ради того, чтобы было принято качественное решение (поданы интересные идеи и т. д.) С помощью фасилитационного обсуждения руководство компании: вовлекает всех участников сессии в обсуждение, ломает привычку мыслить шаблонно, актуализирует знания каждого, формирует связи между личной целью и целями организации. Образно говоря, фасилитация – это «путь к великому будущему» компании и технология победителей, когда «кадры решают всё!» [3].

Метод партисипативной фасилитации относится к диалогическому направлению организационного развития и направлены на повышение групповой эффективности.

Метод партисипативной фасилитации состоит из четырех этапов :

1. Практическое видение (Practical Vision): команда устанавливает свое видение относительно будущего развития [4].

2. Лежащие в основании противоречия (Underlying Contradictions): участники определяют препятствия, имеющиеся противоречия, которые мешают им достигать своего видения.

3. Стратегические направления (Strategic Directions): команда переходит к согласованию методов и путей, которые

помогут им преодолеть препятствия и достичь видения.

4. План внедрения (Implementation Plan): заключительный этап включает в себя внедрение согласованных методик и действий, от «Что мы будем делать в первый год?» и до «Что пошагово мы будем делать в первые 3 месяца?» [5].

Каждый этап партисипативной фасилитации использует специальный процесс, чтобы генерировать идеи, собирать для изучения возникающие темы, присваивать заголовки, и достигать согласия группы по каждому обсуждаемому вопросу и кластеру. Каждый процесс включает в себя сочетание индивидуальной работы, работы в малых группах и со всей группой [6]. Компания с помощью использования партисипативной фасилитации достигает успехов на рынке при сочетании следующих факторов:

- все ее звенья и отдельные сотрудники действуют определяясь из четко поставленных целевых установок, согласно с разработанными планами для достижения данных целей;

- форма следует за функцией (цель, задача или проект определяются из того, как будут организовываться человеческие ресурсы);

- решения принимаются руководством, которое обладает необходимой информацией, и принимая согласованные решения со всеми участниками трудового процесса;

- система вознаграждения в компании предполагает стимулирование управленцев не только за получение прибыли, но и за последующее развитие

всех участников трудового процесса, создание креативных и жизнеспособных рабочих групп;

- горизонтальные и вертикальные коммуникации в компании эффективны: сотрудники открыты и сотрудничают друг с другом, обмениваются всей имеющей отношение к делу информацией;

- между отдельными участниками трудового процесса существует минимум взаимодействий, которые ориентированы на выигрыш/проигрыш;

- на всех уровнях управления конфликтные ситуации в успешном плане разрешаются с помощью методов принятия решений;

- в компании отсутствуют межличностные конфликты, весь потенциал тратится на обсуждение идей;

- компания рассматривает себя как открытую систему, все части которой согласованы друг с другом и с окружающей средой;

- ценности компании разделяются всеми участниками трудового процесса и поддерживаются стратегией управления [7].

Компания «JAKKO GROUP» была образована в 2002 году.

В настоящий период она является крупнейшей торгово-производственной компанией и имеет действующий завод «JAKKO» в г. Караганда (Казахстан), а также включает в себя сеть магазинов сантехнической продукции «Almatherm» в 25 городах Казахстана, Кыргызстана, России. Результат фасилитации для Компании Jakko Group представлен в таблице 1

Таблица 1 - Результат фасилитации для Компании Jakko Group

Внедрить систему сервиса	Увеличить ассортимент дополнительного товара	Ввести дисконтную систему для партнеров	Ввести дистанционное обслуживание по телефону и интернету	Внедрить систему бонусов и акций для партнеров	Открыть новые точки продаж и	Внедрить систему логистики и
1	2	3	4	5	6	7
26%	19%	14%	14%	11%	8%	8%

Продолжение таблицы

1	2	3	4	5	6	7
Создать удобства в магазинах (кофе автомат, кресло, санузел)	РЕХ 80 метров	Организовать дилерские скидки для ТОО 40-50%	Ввести приложение он-лайн для формирования и оплаты заказа	Дарить спец одежду с логотипом компании	Открыть отдел в Жезказгане	Разработать доставку товаров по Казахстану
Создать в каждом магазине уборную и общепит	Расходный строительный материал, инструменты, шурупы, чопики, диски, анкера	Ввести отсрочку платежей (консигнация)	Организовать рассылку смс на телефоны с информацией о скидках на товары	Дарить подарки клиентам на день рождения	Открыть продажу продукции Almathegm на Юго-Востоке	Организовать доставку товара на объект, за счет магазина
Сделать увеличенный рабочий день	Постоянное наличие всех фитингов	Организовать больше скидок клиентам	Создать возможность заказа он-лайн или по телефону	Проводить результаты встречи с партнерами	Увеличить количество точек продаж	Ускорить время доставки и организовать разгрузку товара
Увеличить количество обслуживающего персонала	Добавить пластиковые коллектора	Создать накопительную систему скидок	Создать возможность просматривать цены он-лайн или в приложении	Организовать сотрудничество с частными монтажными организациями		
Улучшить месторасположение магазина в части стоянки и подъездного пути	Увеличить количество товаров в сезон работы	С каждым годом сотрудничества, чтобы больше были скидки	Организовать отправку заявок он-лайн			
Организовать выезд менеджера на объект для презентации товара	Увеличить ассортимент дополнительных товаров					

Продолжение таблицы

1	2	3	4	5	6	7
Организовать быструю и внимательную сборку товара и материалов	Увеличить ассортимент сопутствующих товаров (диски, анкера, саморезы)					
Увеличить скорость обслуживания клиентов						
Ускорить сборку заявки						
Обеспечить наличие товара на складах в сезон работы						
Примечание: составлено автором на основании источника [8]						

Проанализировав полученные данные, руководством Компании Jakko Group было выяснено:

1. Розничные клиенты теряют много времени в очередях. Не хотят стоять в очереди, ожидая сборку товара (медленное обслуживание). И по этому, по возможности хотят дать заявку дистанционно.

2. Нет нужного им ассортимента, либо периодический заканчивается нужный для клиента товар. Это впоследствии того, что мы, являясь оптово-розничной компанией, также продаем товар по дилерским сетям, не оставляя остатки для розницы.

3. Нет программы лояльности для постоянных розничных клиентов.

Далее провели фокус группу внутри компаний, собрав продавцов, заведующих складом, линейных руководителей и начальников отделов.

По результатам мозгового штурма были проведены кардинальные изменения в бизнес процессе продажи и логистики, внедрены стандарты обслуживания, проведены обучающие курсы по всей сети. И одним из ключевых моментов увеличения пропускной способности точек

продаж стало снижение времени обслуживания клиентов.

По старой схеме клиент должен был подать заявку продавцу, после пойти на кассу оплатить за товар и после этого забрать товар на складе. Вся проблема была в том, что на кассе всегда возникала очередь (так как была только одна касса). Когда три менеджера обслуживают клиентов одновременно, возле кассы возникает очередь. Также, из-за не правильно выстроенного бизнес процесса закупа и хранения товаров, также возникали проблемы с пересортицей и нехваткой товаров на остатках.

В связи с чем, было принято решение об изменении процессов обслуживания клиентов. Руководство Компании Jakko Group переняло схему обслуживания от заведений быстрого питания, где продавцы также являются кассирами. В таких заведениях кухня находится близко к месту совершения продаж (позади менеджеров-кассиров).

По итогам последних лет видно, что проведенные мероприятия дали положительные результаты (см. Таблицы 2, 3).

Таблица 2 – Результаты использования партисипативной фасилитации за 2017-2019 гг. для повышения объемов продаж

Тип клиентов	2017	2018	2019
Частные лица	1 248 145 785	1 761 413 634	2 197 402 398
Монтажники	557 021 750	825 721 283	1 132 478 709
Организации	2 952 117 983	2 995 797 492	2 811 277 122
Дилера	578 985 592	516 700 619	272 271 719
Итого	5 336 271 110	6 099 633 029	6 413 429 949
Примечание: составлено автором на основании источника [8]			

Таблица 3 - Результаты использования партисипативной фасилитации за 2017 и 2019 гг.

Показатель	2017	доля типов продаж на 2017 год	2019	доля типов продаж на 2019 год
Розничные продажи	1 017 172 203	18%	3 329 881 107	52%
Оптовые продажи	4 677 242 030	82%	3 083 548 841	48%
Итого:	5 694 414 233		6 413 429 949	
Примечание: составлено автором на основании источника [8]				

После ряда изменений склады в магазинах Компании Jakko Group были поделены на два склада: большой склад и склад быстрого обслуживания. Склад быстрого обслуживания расположили позади менеджеров. Менеджерам организовали стойки-прилавки, где они могут создавать заказ и принимать наличные деньги от клиентов. Если список товара небольшой, то менеджер может сам собрать товар со склада быстрого обслуживания. В итоге по результатам 2019 года дневная пропускная способность одного магазина составила 180 человек, тогда как 2017 году составляло в среднем 60 человек.

Также руководством Компании Jakko Group был пересмотрен ассортиментный портфель компаний, разработана программа лояльности с градацией дополнительных скидок для постоянных клиентов, запущена серия акции для клиентов. Руководством Компании Jakko Group было принято решение об отказе от дилерских (оптовых) продаж, где малая маржинальность и

нестабильные продажи в отдельных регионах, в место этого больше уделили внимания частным лицам и монтажникам. Таким образом, для правильного выбора новой системы очень важен более глубокий анализ потребительского спроса, где большую роль играет налаживание контакта с потребителем. Коммуникация в маркетинге должна быть двухсторонняя и взаимовыгодная. Данный опыт дает понять, что частые беседы с ключевыми клиентами, позволяют повысить уровень обслуживания клиентов, что в свою очередь положительно влияет на лояльность и рост продаж.

Таким образом, сделаем вывод.

Существуют подходы, методы и упражнения для фасилитации, а также отношение, поведение, отношения и этика, которые должны приниматься во внимание фасилитаторами.

Польза партисипативной фасилитации заключается в высоком уровне вовлеченности всех участников в обсуждение заданной темы. После проработки рассматриваемых вопросов,

работники и клиенты меняют свое представление о компании, чувствуют свою сопричастность, значимость и ответственность за принятые решения.

Источники:

1. Феофанов О.А. Новые технологии в маркетинге. – СПб.: ЮНИТИ, 2017. – 200 с.
2. Питер Друкер. Лучшие идеи Питера Друкера. Перевод с англ. – М.: Аспект, 2017. – 155 с.
3. Десслер Г. Стратегический маркетинг. Перевод с английского.– М.: Прогресс, 2016. – 301 с.
4. Грачев А.А. Современный маркетинг // Психологический журнал. 2017. - Т.30. - №3. - С. 23-28.
5. Гольдштейн Г. Я. Основы менеджмента. – СПб.: Питер, 2017. – 240 с.
6. Гольшев Р.Д. Маркетинг. - М.: Финпресс, 2017. – 230 с.
7. Волков Д.Л. Внутренняя маркетинговая среда // Российский журнал менеджмента. 2017. - Т.3. - №4. - С. 67-76.
8. Данные из годовых отчетных заседаний Компании Jakko Group.

**ОПТИМИЗАЦИЯ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ КРЕДИТОВАНИЯ В РАМКАХ
ПРЕДУПРЕЖДЕНИЯ БАНКРОТСТВА АО «НАРОДНЫЙ БАНК КАЗАХСТАНА»**

Ключевые слова: бизнес-процесс кредитования, банкротство, кредитный комитет, скоринговая модель, кредитная услуга.

АО «Народный Банк Казахстана» (Банк) и его дочерние компании (совместно - Группа Халык) в настоящее время являются активной, динамично развивающейся финансовой группой, важным фактором на всех основных рынках финансовых услуг в Республике Казахстан.

В качестве основных бизнес-процессов АО «Народный Банк

Казахстана» можно назвать следующие [2]:

- 1) размещение средств клиентов в депозиты;
- 2) кредитование;
- 3) инвестиции в ценные бумаги;
- 4) расчетно-кассовое обслуживание;
- 5) дистанционное банковское обслуживание.

Для анализа важности бизнес-процессов используем таблицу 1.

Таблица 1 – Ранжирование основных бизнес-процессов АО «Народный Банк Казахстана» по степени важности

№	Бизнес-процессы	Критерии			
		Доля оборота, %	Доля прибыли, %	Рентабельность услуги, %	Прочая стратегическая важность (1-5)
1	размещение средств клиентов в депозиты	22	25	37	4
2	кредитование	41	37	49	5
3	инвестиции в ценные бумаги	10	12	15	4
4	расчетно-кассовое обслуживание	16	20	41	3
5	дистанционное банковское обслуживание	11	6	38	3

Примечание: разработано автором

Исходя из данных таблицы, видно, что наиболее важным процессом является процесс кредитования в банке, поскольку он имеет наибольшую долю оборота (41%), приносит наибольшую долю прибыли (37%), рентабельность кредитования также выше – 49%.

Далее построим матрицу ранжирования бизнес-процессов, для этого сопоставим выделенные бизнес-процессы с критическими факторами успеха (КФУ) (табл. 2).

Таблица 2 – Сопоставление выделенных бизнес-процессов с КФУ

Бизнес-процессы	Критические факторы успеха								Индекс важности
	1	2	3	4	5	6	7	8	
размещение средств клиентов в депозиты		+	+	+	+				5
кредитование			+	+	+	+	+	+	6
инвестиции в ценные бумаги		+	+		+		+		4
расчетно-кассовое обслуживание		+	+						2
дистанционное банковское обслуживание			+	+					2

Примечание: разработано автором

Как видно из табл. 2 наиболее важным из рассматриваемых бизнес-процессов является бизнес-процесс кредитования, что совпадает с выводами,

сделанными на основании табл. 1 и 2. Кроме того, необходимо провести экспертную оценку проблемности бизнес-процессов по шкале от 1 до 5 (табл. 3).

Таблица 3 – Экспертная оценка проблемности, выделенных бизнес-процессов

Бизнес-процессы	Эксперты					Средняя оценка
	1	2	3	4	5	
размещение средств клиентов в депозиты	2	3	4	4	4	3
кредитование	4	5	5	4	5	5
инвестиции в ценные бумаги	3	2	3	4	4	3
расчетно-кассовое обслуживание	3	4	4	4	4	4
дистанционное банковское обслуживание	3	4	2	4	2	3

Примечание: разработано автором

Построим матрицу ранжирования бизнес-процессов (таблица 4).

Таблица 4 – Матрица ранжирования бизнес-процессов АО «Народный Банк Казахстана»

Важность БП	8						
	7						
	6					2	
	5				1		
	4				3		
	3						
	2		4				5
	1						
		1	2	3	4	5	
		Проблемность БП					

Примечание: разработано автором

Отсюда следует, что приоритетным бизнес-процессом для проведения

изменений, является бизнес-процесс кредитования.

Для оценки кредитного риска банка необходимо проанализировать процесс принятия решения о предоставлении кредита.

Для построения диаграммы в формате workflow выбираем бизнес-процесс принятия решения о предоставлении кредитной услуги в АО «Народный Банк Казахстана» (рис. 1).

В качестве объекта исследования выступил бизнес-процесс принятия решения о предоставлении кредитной услуги.

Заключение о предоставлении кредитной услуги с положительной оценкой кредитуемого подразделения и службы безопасности выносится на рассмотрение службы контроля кредитных рисков.

Сотрудники указанного подразделения в течение 2 рабочих дней знакомятся с заключением, и результат рассмотрения оформляют служебной запиской.

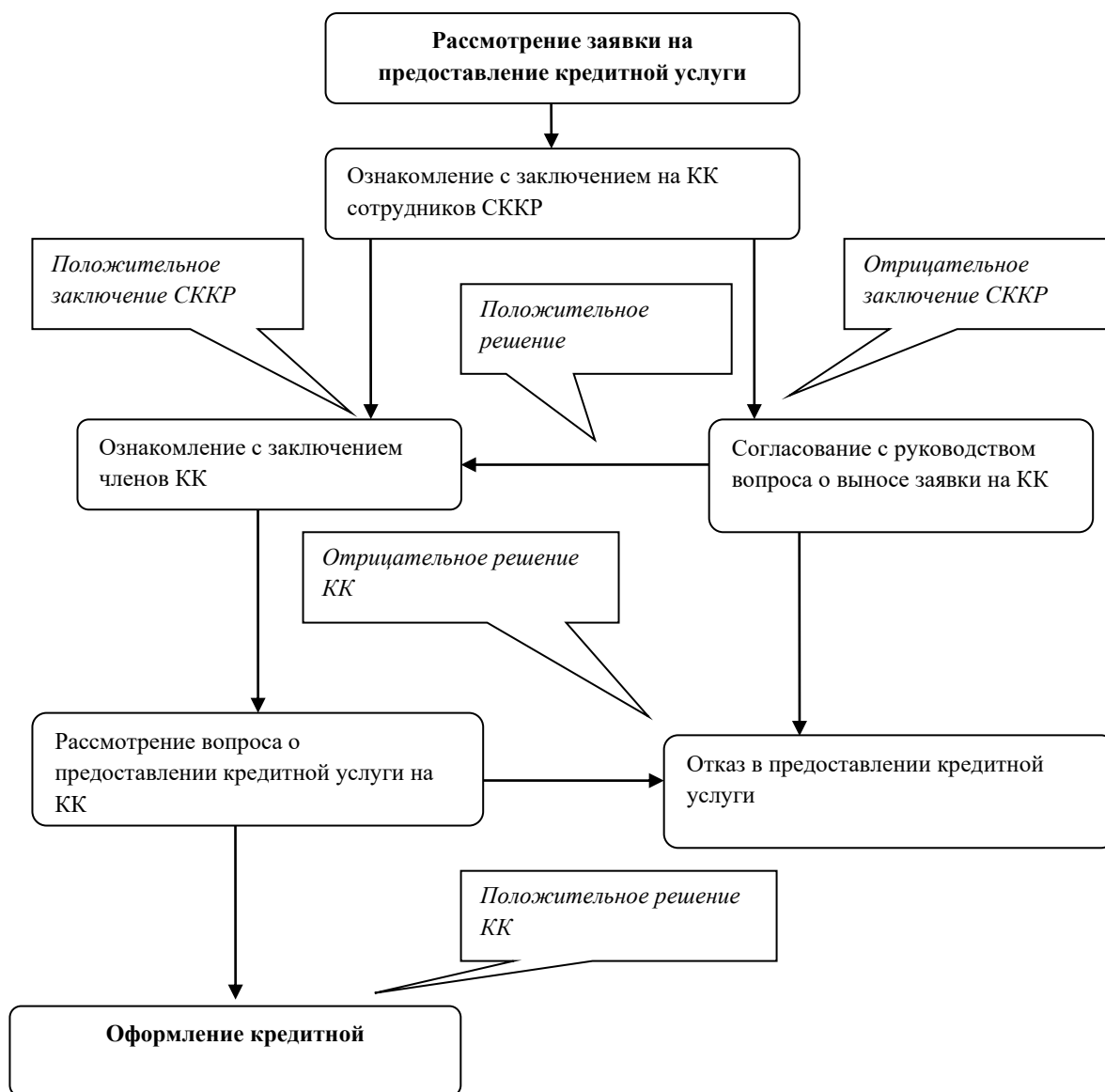


Рисунок 1 - Диаграмма бизнес-процесса принятия решения о предоставлении кредитной услуги в АО «Народный Банк Казахстана»

Примечание: разработано автором

В случае отрицательного мнения службы контроля кредитного риска вопрос о кредитной службе представляется на

рассмотрение кредитного комитета только после снижения уровня кредитного риска и по согласованию с уполномоченным

руководителем кредитного отдела банка. Принимая решение об отказе от кредитных услуг, кредитор сообщает потенциальным заемщикам информацию об отказе в предоставлении кредитных услуг.

В случае положительного решения Службы контроля над кредитными рисками, решение о предоставлении кредитной услуги с положительным кредитным рейтингом, услуг безопасности или мнений, имеющих спорные вопросы, принимается Кредитным комитетом в консультации с его уполномоченным руководителем. банковское кредитование.

Решение кредитного комитета оформляется отдельным вопросом в протоколе заседания комитета, в котором, если решение является положительным, указываются условия предоставления кредитных услуг (сумма, срок, процентная ставка, процентная ставка, обеспечение и т. д.). Если кредитный комитет принимает отрицательное решение, оно также фиксируется в протоколе заседания с указанием причин отказа.

Кредитоспособность потенциального заемщика основана на следующих группах показателей [3]:

1. Коэффициенты ликвидности
2. Безопасность пропорций.
3. Соотношение пропорций.
4. Коэффициенты рентабельности.
5. Коэффициенты достаточности капитала.

Протокол заседания кредитного комитета (или выписка из него, заверенная секретарем комитета) передается в кредитный отдел и, если в ходе сделки отсутствуют какие-либо правовые риски, или Кредитный комитет предоставляет кредитные услуги, несмотря на их наличие, основа для подготовки и подписания кредита и соответствующих договоров.

Регистрация кредитного документа осуществляется в 4 этапа:

- подготовка плана кредитной документации ·
- проведение юридической экспертизы кредитной документации;
- подпись пакета кредитных документов ·

- регистрация файла заемщика.

Если кредитный комитет принимает положительное решение о предоставлении кредитных услуг, ответственный кредитор уведомляет о решении кредитной комиссии кредитного комитета, о решении совета директоров одобрить сделку и передает подготовленный пакет документов, который включает в себя документы, которые имеют представленные должником, а также документы, созданные в процессе проверки предоставления кредитных услуг [1].

Для повышения финансового состояния и предупреждения банкротства банка предлагается оптимизация методики оценки кредитоспособности заемщиков, что позволит сократить количество проблемных кредитов и увеличить доходность банка на перспективу.

В рамках совершенствования оценки кредитоспособности заемщиков (крупного бизнеса) АО «Народный Банк Казахстана» предлагается формирование механизма автоматизированной оценки кредитоспособности на основе скоринговой модели. Предлагаемая скоринговая модель позволит оптимизировать процесс обработки поступающих заявок от заемщиков.

Основные преимущества предлагаемого балльного подхода:

1. Наличие центрального информационного хранилища, которое позволяет хранить большие объемы данных и обеспечивать быстрый доступ к ним.

2. Возможность для специалиста выбрать наиболее подходящий метод на разных этапах обработки заявок.

3. Возможность более точного и быстрого расчета кредитоспособности заемщика без учета квалификации работников банка.

4. Извлечь отчет из автоматизированной системы хранилища данных, в котором перечислены потенциальные заемщики, чья кредитоспособность соответствует стандарту.

5. Оцените адекватность текущей модели оценки.

6. Автоматизированный подход ко всей системе действий для оценки кредитоспособности заемщика и выдачи кредита.

Для оценки эффективности предложенной скоринговой модели АО

«Народный Банк Казахстана» был проведен контрольный эксперимент, в ходе которого был проведен анализ кредитоспособности 61 заемщика (предприятий крупного бизнеса). Полученные результаты отражены в таблице сопряженности 5.

Таблица 5 –Таблица сопряженности

	Классифицировано		
Фактически	False	True	Итого
False	13	1	14
True	1	46	47
Итого	14	47	61
Специфичность	92,9		
Чувствительность	97,78		

Примечание: разработано автором

Система подсчета баллов показала, что из 61 заемщика 14 клиентов являются неплатежеспособными, из которых 1 клиент не был идентифицирован, а остальные были выбраны правильно - это ошибка первого класса. 47 заемщиков были определены как солиситоры, из которых 46 заемщиков были правильно определены, 1 заемщик, как платежеспособный, был определен программой как неплатежеспособный - это второй тип ошибки [4].

Мы рассчитываем эффект от введения рейтинговой системы исходя из того, что ошибки второго типа составят 2 процента, а ошибки первого типа - 7 процентов. В результате расчета $U = 15\,290,92$ тыс. Тенге. Вычтите из суммы, которую вы получили, стоимость ввода счета в банке и получите 14040,92 тысячи тенге. Это дополнительный доход от внедрения системы скоринга. Таким образом, можно сделать вывод, что увеличение доходности заимствования на 19,1% ($14290,92 / 749 * 100$).

25 марта 2020 года Fitch понизило прогноз по банковскому сектору в Казахстане и шести других постсоветских странах (Россия, Украина, Беларусь, Грузия, Армения и Азербайджан). Распространение коронай и падение цен на нефть негативно влияют на банки этих стран и могут привести к снижению их рейтингов, сказал Fitch. Степень давления на банки будет зависеть от степени и продолжительности экономического спада, конкретных рисков для национальной экономики (например, падение цен на нефть), политических мер властей и бизнес-профилей, подверженность рискам и замедление финансовых показателей самих банков. Преобразуется ли это давление в отрицательные рейтинги, также будет зависеть от наличия поддержки со стороны государства или акционеров.

Аналитики агентства прогнозируют, что качество корпоративных активов в рассматриваемой области ухудшится из-за снижения экономической активности и высокого уровня погашения кредитов. Розничные риски также возрастут,

учитывая недавний быстрый рост потребительских займов. Доходность банков снизится из-за ограниченного количества новых кредитов, более высоких затрат на покрытие рисков и снижения маржи, предупреждает Fitch. В то же время ликвидность вряд ли будет испытывать давление из-за разумного регулятивного капитала, умеренных сроков погашения оптовых долгов и доступных средств поддержки в чрезвычайных ситуациях, считают аналитики.

Смягчить негативные последствия кризиса для банков в Казахстане поможет новая программа поддержки СМИ со ставкой 8% в год, на которую государство выделит 600 миллиардов тенге. Финансирование будет осуществляться через 13 банков, прошедших AQR, в том числе АО «Народный Банк Казахстана». «На пакет в 600 миллиардов тенге приходится около 16% всех кредитов, выданных СМИ. Используя эту ликвидность, АО «Народный Банк Казахстана» сможет рефинансировать своих заемщиков из этого департамента и ограничить увеличение просроченных кредитов.

В то же время аналитики Moody's скептически отнеслись к решению Агентства по регулированию и развитию финансового рынка ослабить меры предосторожности на период с 1 апреля по 1 октября 2020 года. достаточности капитала для кредитов, выданных СМИ, от 75 до 50%, а для кредитов в иностранной валюте - от 200 до 100%. Кроме того, банкам не разрешается создавать резервы

для просроченных кредитов из-за введения чрезвычайной ситуации.

Меры, направленные на снижение риска сбоя в банковской системе Республики Казахстан, «негативны для кредита, поскольку охватывают реальный эффект от последующего ухудшения качества активов». Хотя эти меры носят временный характер, они лишают банки стимулов для поддержания адекватных резервов капитала и подрывают ценность нормативной финансовой отчетности банков, что затрудняет для внешних наблюдателей мониторинг профилей платежеспособности банков.

Временные меры предосторожности направлены на предотвращение снижения уровня кредитования казахстанского бизнеса. Они имеют антициклический характер и направлены на снижение давления капитала и ликвидности банков. «Согласно регламенту регулирующего органа, реализация этих правил позволит банкам дополнительно высвободить собственный капитал в размере 168 миллиардов тенге для кредитования экономики».

Для оптимизации оценки кредитоспособности юридических лиц была предложена авторская методика и апробирована на примере АО «Народный Банк Казахстана». Внедрение указанных мероприятий позволяет получить дополнительную прибыль в сумме 7824 тыс. тенге банку, что улучшит показатели его финансового состояния и снизит вероятность банкротства.

Источники:

1. Андрюшин, С. А. Банковские системы / С. А. Андрюшин // Альфа-М, Инфра-М, 2017 - 384 с.
2. Агеева Н.А. Основные банковские принципы: Учебник / Н.А. Агеева. - М.: ИК РИОР: НИЦ ИНФРА-М, 2015. - 274 с
3. Арзуманова Л.Л. Правовое регулирование фискального контроля в Российской Федерации: проблемы и перспективы: Монография / Л.Л. Арзуманова и другие; Ant. опубликовано Е.Ю. Gkrasef? Московская государственная юридическая академия - М.: Норма: НИЦ ИНФРА-М, 2017 - 384 с.
4. Бабалова А.Г. Пантелеев П.А. Использование комплексных методов анализа основных стоимостных показателей предприятия в системе стратегии управления рисками / А.Г. Бабалова Р.А. Пантелеев // ВЕСТНИК ЮРГТУ (НПИ). - 2019. -- № 3. - С.37-44

ИННОВАЦИОННОЕ РАЗВИТИЕ КОМПАНИЙ В ФАРМАЦЕВТИЧЕСКОЙ ОТРАСЛИ

Ключевые слова: менеджмент, управление персоналом, модернизация, эффективность производства, управление инновациями, фармацевтические предприятия, инновации, бизнес-процессы, фармацевтический контроль, лекарственные формы, БАДы, дистрибьютор.

Аннотация. В данной статье будет раскрыто внедрение инноваций в фармацевтическую отрасль так как на данный момент фармацевтических предприятий в Казахстане очень много и соответственно присутствует высокая конкурентоспособность. Также конечный потребитель должен получить определенные плюсы и удобства от фармацевтических предприятий за счет инновационных внедрений.

Развитие фармацевтических предприятий напрямую зависит от модернизации систем таких как: управленческих, система бизнес-процессов, квалификация сотрудников, системы инноваций на производстве и т.п. Эффективность фармацевтического предприятия будет невысокой если не модернизировать системы описанные выше.

Инновационное развитие фармацевтических компаний подразумевает под собой внедрение новых решений в текущей обширной конкурентной борьбе. Начиная с управления изменениями как в структуре, так и в бизнес-процессах компаний и заканчивая тенденциями рынка в целом. На сегодняшний день в нашей стране зарегистрировано более пятиста фармацевтических компаний. Также присутствуют и отечественные фармацевтические предприятия такие как: АО "Химфарм", "СП Глобал Фарм", АО "Нобел АФФ", фармацевтические компании "Ромат" и "Досфарм" представляют собой предприятия полного цикла, включая разработку и внедрение технологических процессов, производство готовых лекарственных форм, реализацию лечебным учреждениям и потребителям через дистрибьюторскую и аптечную сети.

Есть и фармацевтические предприятия зарубежных производителей, которые имеют представительства (филиалы) в нашей стране, завозят лекарственные средства на наш рынок

(предварительно пройдя все нормы фармацевтического контроля) и реализуют как лечебным учреждениям, так и потребителям через дистрибьюторскую и аптечную сети. Наш рынок имеет очень большой спектр лекарственных средств, которые помогают лечить население и оснащать наш организм недостающими витаминами в виде БАДов и т.д. Соответственно выбор лекарственных средств очень велик и посетив аптеку можно столкнуться с массой наименований и форм тех или иных лекарственных средств и витаминов. Таким образом фармацевтические предприятия испытывают огромную конкуренцию и им необходимо на регулярной основе обновлять знания и навыки в производстве, а также системе продаж. Сотрудники должны проходить регулярные тренинги, производственные фармацевтические заводы обновлять свои оборудования.

Менеджмент в фармацевтических предприятиях, играет важную роль т.к. основа присутствия препарата на аптечной полке начинается именно отсюда. Сотрудники фармацевтического

предприятия имеют четкие свои роли в данной цепочке и взаимодействуют с друг другом. Но человеческий фактор имеет место «быть» и мы можем столкнуться с тем, что цепочка может оборваться и соответственно товар не попадет вовремя на аптечную полку или лечебное учреждение, что вызовет дефектуру (нехватка товара) и как следствие недовольство у потребителя.

Дистрибьюторская логистика.

Инновационным внедрением можно сократить риск «человеческого фактора» и быть спокойным за наличие товара на полке. На сегодняшний день логистика в фармпредприятиях довольно таки проста:

1. Товар находится на склад хранения.
2. После поступления заявки от местных дистрибьюторов, товар из склад хранения перемещается на склад дистрибьютору.
3. Дистрибьютор получает заявку от аптеки и после товар поставляется в аптеку на розничный склад.
4. Аптека реализует товар конечному потребителю.

С таким имеющимся алгоритмом - передвижения и доставки товара, мы можем столкнуться с «человеческим фактором», например: сотрудник вышел на больничный (менеджер формирующий заявку, водитель, сотрудник ответственный за отпуск товара со склада и т.д.) в итоге нужный товар вовремя не поступит на аптечную полку и соответственно в руки конечному потребителю. На сегодняшний день мир очень широко использует гаджеты, электронные сервисы, доставку, которые значительно упрощают нам жизнь и экономят наше время, деньги.

В фармацевтической деятельности, инновационное внедрение в направлении логистики, оказало бы положительное влияние такое как сокращение времени по доставке препарата в аптеку. Как мы все сами и сталкивались с ситуацией, когда приходишь в аптеку за препаратом, а его нет в наличии и нам отвечают «приходите завтра, препарат на заявке и т.д.» и мы снова тратим как время, так и деньги.

Инновационное внедрение поможет нам сократить путь доставки препарата от склада дистрибьютора до аптеки, а именно:

1. Внедрить систему автозаявки, которая будет отслеживать товарный запас на складе с учетом остатков и продаж.
2. Соответственно после внедрения автозаявки будет понятно какой объем производить заводу, что исключит риски попадания в дефектуру (будет четкое планирование производства).
3. Как правило у дистрибьютеров один склад и в нашем случае это г. Алматы, подобные склады находятся за городом. Инновационное решение – это разместить по районам города распределительные склады (Медеуский, Бостандыкский, Алмалинский, Ауезовский, Алатауский, Турксибский, Наурызбайский, Жетысуский и близлежащие районные Карасайский и Илийский) куда будет поступать товар из основного склада с учетом потребности района. Потребность района может рассчитать раннее внедренная автозаявка, которая анализирует продажи и остатки.
4. На районных складах внедрить автоматизированную систему приема заявки от аптеки, получая заявку на товар от аптеки, автоматически идет сбор препаратов по конвейеру и расфасовка по коробкам и адресу аптеки.
5. Внедрить автоматизированную доставку до аптеки, коробку со штрихкодом определенной аптеки считывает дрон и осуществляет доставку по GPS навигации ориентируясь по району (то есть каждый дрон закреплен на своим районом и в его базу внесены адреса и названия аптек).
6. Внедрить в аптеках систему приемки товара, дрон по GPS зная в какую аптеку доставлять, понимает куда ему лететь и разместить товар (определенное место на территории аптеки со специальными маячками для приема дрона с товаром – система знакома из авиации это когда самолет идет на посадку по GPS в плохих погодных условиях).
7. Далее уже в аптеке, коробка с товаром попадает на розничный склад с автоматизацией и оприходованием товара с дальнейшим выставлением на полки.

Вышеперечисленным методом доставки товара мы значительно сократим время и «человеческий фактор» тем самым создадим удобство нашему конечному потребителю.

Аптечная логистика до конечного потребителя. Кратко описав метод доставки препарата от склада до аптеки переходим к разделу «**Логистика аптеки**».

Приходя в аптеку мы каждый раз сталкиваемся с ситуацией, когда нам провизор говорит, «что нужный нам препарат закончился и находится на заявке и будет только завтра после обеда или поздно вечером, звоните уточняйте». Как раз-таки вышеперечисленные инновационные внедрения (**Дистрибьютерская логистика**) помогут избежать таких ситуаций, но мы идем дальше, то есть к инновационному внедрению в самой аптеки.

На сегодняшний день есть масса сервисов по доставке препаратов из аптеки до дома. Проанализировав все подобные сервисы можно с полной уверенностью сказать, что потребитель не видит реальной стоимости, остатка и срока годности товара, а также может столкнуться с тем, что выписанный препарат по рецепту врача не вложат в корзину и соответственно не доставят. У всех сервисов обновление стоимости, остатков товара в аптеке проходят только один раз в день и как правило в конце рабочего дня, когда провизора меняются сменами. О сроках годности разговор даже не ведется, подобной услуги и вовсе не встречались, а что же касается рецептов от врача, то на сегодняшний день не встречались сервисы, которые бы могли позволить завести аккаунт с гарантией сохранности персональных данных и возможностью при покупке рецептурного препарата делать скан выписанного рецепта и приложить его с заказом, чтобы на сто процентов быть уверенным в получении данного препарата, не выходя из дома.

Внедрить инновацию по доставке препарата до конечного потребителя, должны аптеки города, конечно же в тесной связке с сервисами, о которых написано выше. Инновационные внедрения:

1. Внедрить во все аптеки города автоматизированной системой обновления остатков (чтобы конечный потребитель при заказе через сервис мог онлайн видеть реальный остаток и реальную стоимость т.к. остаток меняется от продажи, а продажа идет каждую минуту и стоимость меняется часто так как товар приходит часто от дистрибьютеров, и переоценка может пройти как в большую сторону, так и в меньшую). Цены должны быть максимально едиными во всех аптеках города. Так же данная система должна показывать реальный срок годности препарата и за шесть месяцев до истечения срока автоматически уведомлять об этом покупателя при заказе, а также снижать стоимость на препараты с подходящими сроками годности.

Дополнительно как одна из основных функций инновации – при заказе рецептурных препаратов, автоматически система запросит скан рецепта на тот или иной выписанный доктором препарат, что поможет в эффективности лечения (так как база выписанных рецептов будет отправляться врачам/ врачу, который будет уверен на все на сто процентов, что пациент последовал рекомендациям и приобрел препарат и соответственно в эффективности лечения). Дополнительно это поможет упразднить продажу рецептурного препарата по ошибке провизора, что также относится к «человеческому фактору».

2. Внедрить прием электронных заказов, которые будут поступать на розничный аптечный склад где будут формироваться корзины с заказом и упаковываться в специальную коробку, при этом в зависимости от специфики препарата подбирать коробку для соблюдения всех норм (влажность, температура хранения, транспортировка).

3. Внедрить доставку препарата от аптеки до клиента с помощью дрона, который будет считывать штрих код на коробке и понимать адрес клиента. При этом каждый дрон закреплен за своим районом и в случае нового заказа система будет распознавать из какого адреса сделан заказ и соответственно автоматически

посылать заказ в близлежащую аптеку. Таким образом клиент может не заморачиваться в какую аптеку ему подать заказ (все могут пользоваться единым сервисом), а лишь ждет его в течении одного часа. Дрон при вылете с заказом из аптеки будет онлайн отслеживаться по GPS (как заказ такси где мы видим онлайн где водитель едет и через сколько будет подана машина). При подлете дрона к адресу клиента, клиент получит уведомление со штрих-кодом, который он отсканирует в специальном окне у дрона, чтобы получить заказ (откроется дверца коробки). Для дополнительной эффективности каждый дрон будет оснащен камерой видеонаблюдения, что поможет распознать клиента и отдать заказ в нужные руки. Аптечному же сектору - это поможет работать эффективно без огромных очередей, что вызывает недовольство у клиентов, которые пришли физически в аптеку.

Данное инновационное внедрение было бы кстати при появлении эпидемий, где нужно максимально изолироваться и не посещать места с массовым скоплением людей. Аптеки в первую очередь являются очагами распространения инфекций, вирусов и т.д. так как пришел заболевший человек за лекарством (дышал, чихал) и следом мог зайти здоровый человек за витаминами и вследствие заразился вирусом.

Подобные инновационные внедрения помогут фармацевтическим предприятиям эффективней развиваться. Дело в том, что на сегодняшний день фармацевтические компании собирают информацию по крупницам (информацию о закупе, продажах, сроках годности и так далее). Фармацевтические компании сталкиваются во многом с «человеческим фактором», например: запрашивая отчет о закупе, продажах и остатке товара на складе у дистрибьютера, ответственный менеджер может отсутствовать на рабочем

месте (отпуск, больничный). Бывают случаи, когда и вовсе сформирован не корректный отчет в 1С (ответственный менеджер случайно нажал не на ту кнопку), тем самым выгрузив ложный отчет и предоставив его фармацевтическому предприятию. Соответственно, на основании ложного отчета, фармацевтический производитель прогнозирует как производственный, так и продажные процессы. Тем самым в итоге мы получаем дефектуру (нехватка товара), автоматический формируется большое количество срокового товара (из-за неправильного планирования производства, продаж, остатков. Не успели еще продать ранее выпущенный товар, а уже производим новый и через время выясняется, что есть сроковый и мы кидаем все усилия для реализации срокового товара, а ранее произведенный товар остается без внимания и как правило у него уже начинает идти время по срокам годности).

Таким образом в случае внедрения инновации как «автоматизация всех систем» поможет решить вопросы как по доставке, так и по планированию всех процессов на фармацевтических предприятиях.

У сотрудников фармацевтических предприятий, будет больше времени на все возможные тренинги, образования, прохождения международных обучений в направлении медицины, саморазвития и так далее.

Мы понимаем, что определенные инновационные внедрения скажутся на часть сотрудников (кто-то уволиться или изъявит желанием поменять отдел и должность), которые привыкли работать в привычном для них режиме и со старыми стандартами работы. Прежде чем внедрить все подобные новшества, следует разъяснить сотрудникам для чего это делается и что в итоге получит сотрудник от данных изменений.

Источники:

1. Авторская идея
2. Зависимость фармацевтической отрасли Казахстана от инноваций – Режим доступа: <https://articlekz.com/article/27644>

ПРИНЯТИЕ РЕШЕНИЙ В ОРГАНИЗАЦИИ: СПЕЦИФИКА И ПРОБЛЕМАТИКА

Ключевые слова: методика, решение, проблема, подход, задача, выбор

Мы часто сталкиваемся в нашей жизнедеятельности с процессом принятия решения. В большинстве случаев мы принимаем запрограммированные решения, так как многие простые вещи в нашей жизни для нас привычны и вызывают у нас автоматическую реакцию, не требуя больших усилий с нагрузкой на долгие мыслительные процессы и мозговые штурмы. Другое дело, когда корпорации с мировым именем принимают судьбоносные решения, которые по своей специфике больше уникальны или даже революционные. К примеру, возврат Стива Джобса в корпорацию “Apple” [1]

Решение, принимаемое в организации, не всегда бывает верным. Порой неправильное взаимодействие в команде, конфликты интересов, ложные суждения или личные предпочтения и отсутствие опыта могут привести к тому, что в конечном итоге после трудоемкого процесса моделирования ситуации, развития сценариев, поиска альтернатив и подбора критериев для оценки эффективности, - компания терпит неудачу. Где же допускаются ошибки или просчеты, и в каких моментах при принятии решения менеджеры опираются на приводимые доводы спорных суждений, и начинают доверять непроверенным фактам? Понятно, что работа с разными источниками информации, контраст идей, возникающий на фоне обычного человеческого желания удовлетворить один из уровней своих потребностей, дает широкий спектр выбора решений и путей реализации. Но, где гарантия, что принимаемое решение верное, или же оно не будет иметь

отрицательных последствий для организации? К примеру, чего стоили ошибки менеджеров таких проектов как “General Magic”, “Iridium”, “Samsung Motors”, “Webvan”. Неправильно выбранные пути развития и принятые решения привели все эти проекты к миллиардным убыткам. Одна из главных причин допущения ошибок в процессе обсуждения принятия решения - личное предпочтение руководителей высшего звена [2].

В государственных учреждениях, национальных компаниях, и крупных производственных предприятиях Казахстана выстраиваемая система принятия решений детерминирована правилом действия так называемой «жесткой вертикали». Вектор принимаемых решений в этих организациях задается соображениями обеспечения финансовой стабильности организации, развития долгосрочного сотрудничества с внешними партнерами, и поступательного развития коммерческой деятельности. Соответственно, сама система принятия решений здесь, носит административный характер. Будучи статичной, такая система функционирует с «жестко» заданным алгоритмом действий участников процесса подготовки и принятия решения, освобождая участников от персональной ответственности за качество вырабатываемого решения и, ориентируя их, главным образом, на достижение удовлетворительных плановых показателей работы отдела, департамента и организации в целом. В среде казахстанского малого и среднего бизнеса, с подготовкой и принятием

решений дело обстоит несколько иначе. Здесь, на сам характер процесса подготовки и принятия решений влияет действие таких факторов, как высокая конкуренция, риски, и отсутствие стабильных, задаваемых внешней средой, - условий для полноценной реализации всех принимаемых компанией решений.

Принимаемые в организации решения принято категоризировать по степени их значимости и очередности разработки. В самом начале разрабатываются и принимаются решения стратегические. Их главная задача задать направление для развития компании. Далее следует разработка тактических решений, которые ведут к разработке плана-действий по реализации принятых

стратегических решений. И на самом конечном, - исполнительском уровне принимаются операционные решения.

Примером принятого стратегического решения можно считать выбор миссии сети отелей “Ritz-Carlton”: «Неустанная забота и обеспечение максимального комфорта каждому гостю». В ходе тактической реализации данной миссии управляющий каждого отдельного отеля принимает решение удовлетворять даже невысказанные пожелания своих клиентов. Такое решение соответственно передается через подготовленное распоряжение, а обслуживающий персонал ежедневно принимает данное решение как часть своих обязанностей в процессе обслуживания клиентов [3].

Таблица 1 – Уровень принятия решений в организации

Уровень принимаемого решения	Лицо принимающее решение
Стратегическое решение	Топ-менеджеры
Тактическое решение	Менеджер среднего звена
Операционное решение	Сотрудники организации

Примечание: составлено автором на основании источников [1, 2, 3]

Для принятия решения в организации существует ряд методик с системой оценок и критериев эффективности, начиная от рациональных, требующих логического подхода и суждений на основании опыта, до интуитивных и творческих требующих более обширных когнитивных функций головного мозга [4].

Если задача, стоящая перед командой, принимающей решение нацелена на получение высоких и качественных результатов, то для этого наиболее подходящей моделью будет рациональный метод, требующий логического подхода и аналитической базы для сбора информации.

При постановке задачи формируется следующая схема (рис.1):

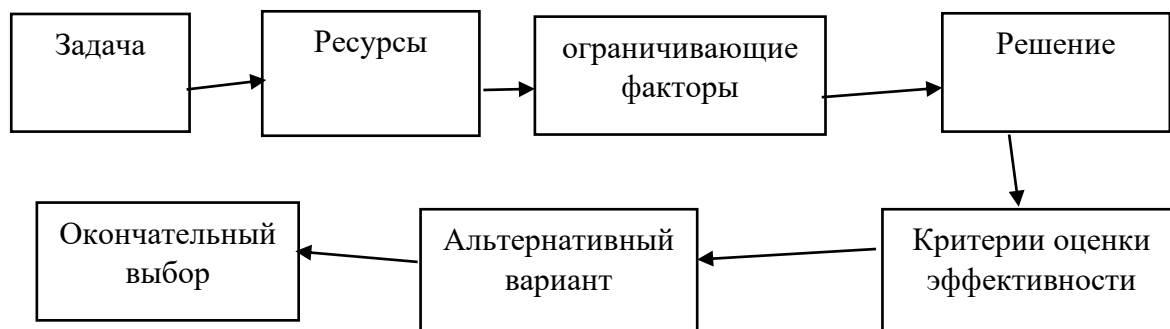


Рисунок 1. – Схема процесса принятия рационального решения.

Примечание: разработана автором.

Хотя на первый взгляд данная методика и выглядит довольно незмысловатой, на любом из этих этапов менеджер может отклониться от выбранного пути и взять другое направление. Существует вероятность что альтернатив для данной задачи может просто не существовать. В любом случае эффективный менеджер еще на начальном этапе точно знает как правильно поставить суть вопроса. Ведь недаром говорят, что правильно определить проблему – значит наполовину решить её.

Важно обратить внимание на тот аспект, что бы критерии оценки эффективности принятого решения не были выстроены после поиска альтернативных вариантов, иначе один из приглянувшихся альтернативных вариантов может вызвать эмоциональную привлекательность или личную предпочтительность, которая в дальнейшем безусловно повлияет на формирование критериев оценки эффективности. А это уже заинтересованность стороны в своей личной выгоде, нежели в общей для всей компании.

С точки зрения практического применения, нельзя утверждать что данная методика работает эффективно на все 100%. Во первых подбор максимально доступных и возможных альтернативных вариантов, проведение тщательного анализа со всеми за и против, определение сильных и слабых сторон решения, ограниченность во времени может завести в тупик весь процесс. В таких случаях необходимо правильно определить статус важности (критичный/не критичный) и перспективу (краткосрочная/долгосрочная), что в свою очередь поможет сузить круг до минимально приемлемого уровня. В таком случае можно прибегнуть к модели ограниченной рациональности, где менеджер или команда проводит поиск альтернатив до приемлемого уровня и сможет удовлетворить критерии по самым минимальным показателям. Здесь отличительной чертой является

удовлетворение минимальных потребностей взамен достижению максимальных показателей, что эффективно в поиске решений для задач с краткосрочной перспективой, где ценится оптимальный расход когнитивных ресурсов и минимальных на поиск альтернатив [5].

Методика принятия решения с помощью интуиции является противоположной альтернативой рациональной модели. Вместо здравого смысла и логического суждения, менеджер прибегающий к интуитивной модели подключает больше ментальных ресурсов своей личности, где принятое решение не требует обоснованности в осознанном состоянии. Любой менеджер на протяжении своей трудовой деятельности сталкивался с подобной ситуацией где обстоятельства и время играли не в пользу того что бы применять рациональный метод с поиском исчерпывающих вариантов альтернатив. Обладая определенным объемом знаний и практического опыта, лицо принимающее решение может проработать один вариант решения на ментальном уровне распознавая последовательность ситуаций через проекцию собственного опыта. При обнаружении точек соприкосновения решение моментально запускается. Данная методика в большинстве случаев эффективно работает только у менеджеров с большим опытом работы [6].

Потоки нескончаемых событий и обстоятельств служат предпосылками для формирования новых стандартов. Уже порядка 30 лет в динамично развивающейся деловой среде витает термин “VUCA” (аббревиатура английских слов Volatility (нестабильность), Uncertainty (неопределенность), Complexity (сложность) и Ambiguity (неоднозначность)). Глобальная цифровизация, нескончаемый поток кризисов, которые наступают волна за волной, переоценка ценностей на фоне мировых катаклизмов стирают напрочь фундамент устоявшихся понятий старого капиталистического мира. Все больше и

больше набирает оборот навык и умение применять не стандартный подход, гибкость ума и умение мыслить масштабно, способность моментально менять ракурс и точку фокуса во взгляде на ситуацию. Все новые и новые задачи, возникающие на фоне исходных данных, требуют все более новые и инновационные решения. В данном контексте такие решения называют творческими [7].

Методика творческого подхода имеет схожий алгоритм действий с рациональной. Начиная от постановки и определения задачи, шаг за шагом до

очевидного решения. Основным фактором успеха в данной методике это сбор информации и получения опыта именно в той области, которая требует поиска решения. Обычно решение приходит после того как лицо, погруженное в изучение данного вопроса, собирает достаточно информации и полностью вникает в суть проблемы, формируя картину из элементов мозаики. Когда находится последний, - «недостающий пазл», картина решения всплывает в сознании неожиданно. Этап принятия такого решения происходит после проверки его на осуществимость.

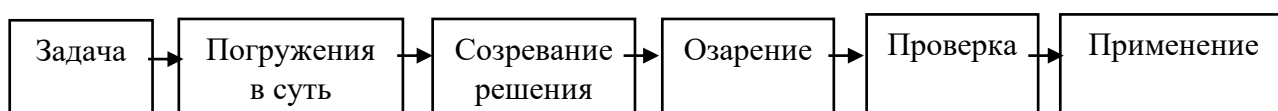


Рисунок 2. – Схема процесса принятия творческого решения

Хотя изначально, из самого названия приведенной схемы и создается впечатление, что данная методика доступна лишь особо одаренным индивидуумам, согласно канонам современной науки «креативность – это достояние любого человека, но проявляющееся в различной степени». Поэтому в данной модели особое внимание следует обращать именно на стадии проверки и применимости таких решений, так как с точки зрения бизнеса эффективное решение может быть только то, которое способно принести пользу, а для любой организации она измеряется финансовым показателем [8].

Достойно оценить уровень творческого таланта можно по трем критериям. Первое это способность быстро генерировать большой объем идей. Второе это гибкость, то насколько идеи имеют отличия друг от друга. И третье это их оригинальность, то есть насколько идеи могут быть уникальными. В совокупности эти три критерия формируют оболочку, которая ярко отражает такие стороны творческой личности как воображение, умение рисковать, мотивация, опыт в определенной сфере, эмоциональный интеллект и т.д.

Для того, чтобы в команде, занимающейся поиском решения для той или иной задачи проснулась творческая жилка, необходимо разнообразить командный состав. Чем больше разных личностей работают вместе, тем выше вероятность развития и возникновения новых возможностей. На фоне взаимодействия неординарных личностей создаются все условия для функционального конфликта, который не должен переходить в личностный. В команде без лидерского контроля с человека снимаются ограничивающие рамки и отсутствует необходимость получить одобрение. Также очень важно, чтобы команда испытывала легкость и в плане пространства, которое способствовала бы развитию творческого потока идей [9].

Принимать решение – это процесс выбора. Выбор есть тогда, когда есть альтернативы, в том числе и отсутствие. Чем больше альтернатив имеется, тем выше вероятность выбора возможностей к действиям для достижения цели. Решения по своему типу могут быть от простых запрограммированных с простым пошаговым алгоритмом действий, до уникальных непрограммируемых, требующих творческого подхода и

инновационного мышления. Методику необходимо выбирать исходя из условий

задач, и преследуемой цели [10].

Таблица 2 – Выбор методики принятия решений

Методика принятия решения	Критерии выбора
Рациональная	Высокий уровень важности принимаемого решения Ожидание максимального результата Можно собрать информацию и определить количество
Рациональная - ограниченная	Ограниченность когнитивного ресурса Четкое понимания минимальных критериев для принятия решения Вы не нацелены на максимальный результат
Интуитивная	Не ясность цели Ограниченность во времени Наличие времени для погружения в поиск
Творческая	Не ясность решения проблемы Необходимость генерирования новых идей
Примечание: составлено автором на основании источников [1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10]	

Решение проблемы, пути для развития, новые направления, для оптимизации и т.д., все эти определения рождаются по ходу анализа деятельности компании. Анализируются месячные, квартальные и годовые показатели, сравниваются текущие показатели с прошлогодними, формируются отчеты и предложения, определяются новые цели для дальнейшего развития. На данном этапе диагностики проблем влияющими факторами могут быть потеря доли рынков, падение показателей потребительского сбыта, послабление имиджа на фоне растущей конкуренции, уменьшение доходной части. Проводя анализ каждого показателя по отдельности делаются определенные выводы и выбираются критерии для поиска решений.

Прослеживая тенденции рынков, сегодня современный мир нуждается в новом и свежем взгляде на все

протекающие процессы в управлении. Способности менеджеров, принимающих решения на всех уровнях управления должны соблюдать кодекс или правила, по которым им следует действовать, неким пособием, не обязательно заставляющим мыслить и действовать в определенных рамках. Каждое действие в любом случае будет влиять на отношения с взаимодействующими членами команды, подчиненными или партнерами по бизнесу. Неважно какая из парадигм «эмоциональная» или «рациональная» преобладала при выборе направления для реализации идеи или достижения цели, вне зависимости от ее привлекательности или достоверности. Принятое решение должно обладать финансовым потенциалом, мотивирующей силой, соблюдать все морально этические нормы человеческих взаимоотношений и давать чувство уверенности и ощущение свободы действий.

Источники:

1. Дьюмейн Б. Величайшие бизнес решения всех времен. По материалам журнала «Fortune». Издание от 01.10.2012.
2. Финкельштейн С. Ошибки топ-менеджеров ведущих корпораций. «Альпина Паблишер», 2006 г. baguzin.ru/wp/sidni-finkelshtejn-oshibki-top-menedzh

3. По материалам работ А. Дж. Стрикленд., профессор стратегического менеджмента в Высшей школе бизнеса при Университете штата Алабама. stplan.ru/articles/theory/bizstrat.htm
4. Воронин А., Горюнова Н., Когнитивный ресурс. Структура, динамика, развитие. ФГБУН Институт психологии РАН, 2016. сс. 56 – 81
5. Герберт А. Саймон. Рациональность как процесс и продукт мышления. «Thesis», 1993, вып.3. стр. 1 – 23.
6. Хазова С.А., Ментальные ресурсы субъекта: природа, функции, динамика. 2014. Статья. Стр. 1-7.
7. Стельцова Ю. Революция в отделах персонала. «Карьера» 2015.
8. И.Н. Дубина. Творческие решения в управлении и бизнесе. Москва «Юрайт» 2018. С 25.
9. Зельдович Б.З., Сперанская Н.М., Фаенсон М.И. Практический менеджмент. Московский университет печати. hi-edu.ru/e-books/xbook041/01/part-003.htm
10. Методы принятия управленческих решений. Краткий курс лекций. «Саратов» 2017, с 1 - 67.

**МОДЕЛИ СТРАТЕГИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ НА ПРЕДПРИЯТИЯХ
МАЛОГО И СРЕДНЕГО БИЗНЕСА**

Ключевые слова: стратегия, план, модель, развитие, планирование, методы, предприятие среднего бизнеса, предприятие малого бизнеса.

В данной статье, автором были рассмотрены часто используемые модели подготовки стратегия и стратегического развития, которые используются на предприятиях малого и среднего бизнеса. Была проанализирована модель Гарвардской школы бизнеса и модель К. Боумэна, после чего, автором была сформулировано понимание моделей и сценариев стратегического развития предприятий малого и среднего бизнеса.

Как показывают проведенный анализ, в современном мире, менеджмент компаний, преимущественно малого и среднего бизнеса, по большей степени концентрируется на решении фундаментальных управленческих задач, в первую очередь, связанной с разработкой и попыткой реализации стратегических мер. Данные действия со стороны менеджмента, позволяет сохранять текущие позиции на рынке, а также и дальнейшее постепенное развитие бизнеса.

В связи с нестабильностью факторов внешней среды, что в последние годы, приводит к незначительному развитию многих отраслей экономики, что в свою очередь отражается на снижении платежеспособного спроса населения, возрастает влияние фактора непредвиденных обстоятельства на все сферы развития малого и среднего бизнеса в Казахстане. В связи с такой нестабильной ситуацией, перед менеджментами ставится задача разработать наиболее эффективные меры для решения возникающих проблем и

такими мерами можно считать разработку действенной стратегии и реализации её на практике.

Эффективно разработанная стратегия позволяет выявить и исправить уязвимые места в структуре предприятия и тем самым обеспечить финансовую устойчивость бизнеса, при этом придавая необходимые импульсы для будущего развития всей системы организации.

На современном этапе развития стратегического менеджмента, представлено большое количество моделей стратегического планирования, которые имеют как преимущества, так и недостатки.

Автор рассматривает в статье будут рассмотрены наиболее известные модели стратегического развития, которые появились в прошлом веке, но стали теоретическими основами и являются актуальными до сих пор.

Рассматривая методологию разработки стратегии для предприятий малого и среднего бизнеса, необходимо обратить внимание на классических исследованиях с применением инструментов стратегического развития, в частности детально рассмотреть модель Гарвардской школы бизнеса, которая, по мнению автора статьи, является наиболее подходящей для разработки стратегии предприятия малого и среднего бизнеса и как было установлено, больше всего подходит для казахстанского рынка.

Модель Гарвардской школы бизнеса (Гарвардской группы) основывается на использовании SWOT-анализа и была предложена учеными Гарварда – это К. Эндрюс и К. Хринстенсен [1, с.56]. Еще один учёный Г. Минцберг считает, что данная модель

должна именоваться «моделью школы проектирования», так как она основана на вере в то, что разработка стратегии есть процесс, базирующийся на определенных

постулатах, которые способствуют и обеспечивают «проектирование стратегии» [2, с.55]. На рисунке 1 показана схема данной модели.



Рисунок 1 - Модель Гарвардской школы бизнеса (Гарвардской группы)
Примечание: составлено автором на основе данных источника [2, с.55]

Из информации на рисунке 1 можно сделать вывод, что процесс формирования стратегического плана понимается как определенный центр, в котором фокусируются выявленные в результате анализа возможности и угрозы внешней среды, которые отображаются в виде ключевых факторов успеха предприятия. Также учитываются сильные и слабые стороны возможных ресурсов компании, которые являются отличительными способностями в рамках развития предприятия. Стоит обратить внимание, что возможности внешней среды должны быть соотносимы с сильными сторонами ресурсного потенциала. Наравне с указанными факторами необходимо также определить угрозы, идущие из окружающей среды и слабые стороны, которые имеют тенденцию к минимуму. Важно понимать, что только

вышеуказанный анализ не сможет помочь в разработке стратегии или выборе наилучшего варианта, более важную роль в этом имеют ценности, которых придерживается топ-менеджмент компании, включая нормы этического характера, что можно проследить в различных проявлениях социальной ответственности компании.

Процесс разработки стратегии не может протекать отдельно от всех остальных сторон деятельности компании, так как сам процесс должен находиться под систематическим контролем, быть результатом осознанного мышления. Можно сделать вывод, что стратегия не появляется просто так, только вследствие интуиции, стратегия – это продукт очень тщательного, досконального, мыслительного процесса топ - менеджмента.

Можно обратиться к словам, которые приводит К. Эндрюс, в которых он указывает, что стратегическое мышление не может основываться на интуитивном опыте, так как тогда данные стратегии можно называть спонтанно появляющимися «оппортунистическими» и даже «концептуальными врагами» [1, с.45].

Таким образом, очень важно правильно распределять центры ответственности за всю систему формирования стратегии. Как мы видим из практики, ответственным всегда является топ-менеджер. При этом, директор определяет лиц, которые участвовать в процессе стратегического планирования.

Непосредственно модель стратегического плана не должна быть сложной или очень мудреной, в ней все должно быть просто и информативно. Это крайне важное условие, которому должен соответствовать каждый процесс принятия управленческих решений, что диктуется главным образом рациональностью.

Важным обстоятельством для разработки и принятия стратегии: стратегия должна быть уникальной, то есть стратегия должна представлять собой продукт созидательного проектирования, творческого мышления, синтеза глубоких экономических и управленческих знаний. Стратегия должна содержать концептуальные особенности развития определенного предприятия, которые отличают его от других и являются уникальными для его развития. Иными словами, нельзя использовать какие-либо шаблоны стратегических планов и применять их на своём предприятии. Однако на практике, особенно на казахстанском рынке, мы можем увидеть, что даже крупные известные компаний выстроены в рамках каких-то одних концептуальных блоков, то есть шаблонно.

Ранее автором было указано, что за последнее время было разработано много новых систем, в рамках которых происходит создание стратегий, что послужило предпосылкой для того, чтобы

многие ученые данный вопрос усовершенствовали. Проведенный информационный анализ в рамках данного вопроса дал понять, что наибольшая часть из того, что предлагают исследователи базируются (все-таки) на подходах Гарвардской группы, И. Ансоффа, или Г. Стейнера. В этом отношении показательной является модель К. Боумэна.

В качестве основы модели находятся следующие базисные установки.

Процесс разработки стратегии состоит из трех взаимосвязанных и следующих друг за другом стадий: анализ, целеполагание и выбор.

Все стратегии создаются при использовании принципа иерархии, что свидетельствует о том, что каждое подразделение наделено собственной стратегией развития. Затем все эти стратегии сливаются в одну и образуют общую стратегию развития всей компании.

Исходя из информации, указанной в схеме, очевидно, что всё берёт своё начало со стадии процесса анализа. Если рассматривать его более подробно, то приходит понимание того, что он представляет собой этап исследований, который ответственен за результаты достоверности данных, которые компания получает для того, чтобы оценить факторы внешней среды и ресурсного потенциала предприятия. Вся полученная информация, даёт возможность выделить текущее состояние дел, а также определить необходимые факторы для развития компании в ближайшем будущем.

Стоит обратить внимание, также на процесс целеполагания, так как он необходим для составления ясного и выверенного представления о том, каким руководители представляют своё предприятие в ближайшем будущем, то есть указание целей, которых должно достичь предприятие и периода времени. При выявлении желаемого состояния важно правильно избрать вектор развития, который практически полностью

находится в зависимости от миссии, которую определило для себя предприятие. В данном случае, необходимо отметить, что упомянутые ценности, которыми должен руководствоваться топ-менеджмент, влияют на то, как будет формулироваться цель, и какими ресурсами и этапами её необходимо будет достигать. Количественные показатели являются выражением всех этих данных.

Можно сделать вывод, что современная наука управления изобилует большим количеством подходов к определению стратегии, стратегического управления и стратегического планирования.

Важно отметить, что все характеристики вышеуказанной модели с

большой вероятностью применимы при проектировании стратегии развития малого и среднего предприятия. Необходимо отметить ключевые факторы успеха предприятия, пусть даже речь идет об одном единственном факторе, обеспечивающем успешную реализацию продукции компании на казахстанском рынке. Разработка стратегии компании малого и среднего бизнеса, является управленческим процессом создания, поддержания соответствия между целями, которые компания намечает для достижения, и оптимальным использованием сильных сторон организации и возможностей в окружающей среде.

Источники:

1. Сборник стратегических планов: практическое пособие [Текст] / ред. Ю. Н. Лапыгин. – М.: Омега-Л, 2012. – 310 с.
2. Просветов Г. И. Бизнес-планирование: задачи и решения: учебно-практическое пособие [Текст] / Г. И. Просветов. – 2-е изд., доп. – М.: Альфа-Пресс, 2011. – 255 с.
3. Шифрин М.Б. Стратегический менеджмент. – 2-е изд. – Спб.: Питер, 2009. – 320 с.

ОЦЕНКА РИСКА КАК ОДИН ИЗ ОСНОВНЫХ ЭЛЕМЕНТОВ В СИСТЕМЕ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИИ

Ключевые слова: риск, управление рисками, риск-менеджмент, оценка риска, идентификация риска, анализ риска, степень риска, X-матрица, диаграмма К. Исикавы.

Риск – влияние неопределенности на цели [1]. Применительно к данному определению, неопределённость рассматривается как отклонение от ожидаемого – с позитивными или негативными последствиями. В данной статье рассматривается аспект негативного влияния риска на проект или деятельность.

Для любой организации в сфере предпринимательства и бизнеса риск – это одна из неотъемлемых составляющих ее деятельности. Влияние рисков может оказать существенное воздействие на функционирование предприятия, на ее способность достижения целей и реализацию выбранной стратегии. В рамках проекта риск может повлиять на такие категории как затраты, длительность и качество проекта. Следовательно, руководителям организации всех уровней задаче управления рисками необходимо уделять должное внимание и наращивать свои компетенции в этой области. Кроме того, в компании на основе специально разработанной процедуры необходимо внедрить систему управления рисками или риск-менеджмент.

Необходимо понимать, что по предшествующему опыту работы в компании есть статистика обнаруженных ранее проблем, но оценка рисков, как правило, направлена на оценку их вероятного проявления до начала осуществления каких-либо действий. В этом плане риск менеджмент, если говорить точно - это оценка опасностей, которые могут проявить себя при

реализации проектов или нововведений любого типа (нововведения могут быть связаны с освоением новых областей деятельности, начала освоения новых технологий, выхода на новые рынки и т.д.).

Если рассматривать принятые в сообществе этапы любого проекта – "Инициация - Планирование - Осуществление - Завершение", то риск-менеджмент как система должен быть использован на этапе «Планирование». То есть ценность риск-менеджмента как раз в том, что чем раньше вы оцените вероятную проблему, тем меньше затрат понесете на ее компенсацию. Другими словами, наибольшее влияние рисков на изменение стоимости проекта необходимо оказывать вначале проекта. Стоимость изменений и коррекции ошибок, как правило, существенно возрастает по мере приближения к завершению проекта.

Таким образом, мы понимаем, что управлять рисками, а значит потерями, необходимо и выгодно и не просто, а именно на этапе планирования.

Это понимание инициирует разработку формализованной системы с отработанными методиками и инструментами по работе с рисками, причем должны быть распределены полномочия и ответственность, персонал должен быть обучен работе с данными методиками.

При решении задачи разработки и внедрения системы управления рисками собственники и руководители компаний зачастую сталкиваются с недостатком

компетенций и опыта, требующихся для ее разработки, поскольку эта задача не связана с профилем компании. В этой связи, как правило, эту проблему решают путем привлечения внешних консультантов по риск-менеджменту, но здесь становится важным их компетентность, а не просто желание заработать.

Для начальной постановки задачи формирования системы управления

рисками и экономии ресурсов на привлечение внешнего консультанта, предлагается использовать исходную спецификацию или структуру задания на основе нашего опыта работы в виде алгоритма работы с рисками, приведенного на рисунке 1. Данный алгоритм учитывает международные стандарты по риск-менеджменту, что делает начальную постановку задачи достаточно корректной.



Рисунок 1 – Алгоритм работы с рисками

Данный алгоритм отвечает на вопрос, как оценивать риски и представляет собой процесс, состоящий из следующих этапов: идентификация рисков, классификация рисков, количественный расчет рисков и их приоритизация, сортировка рисков, выявление причины возникновения рисков, выработка мероприятий по управлению рисками, мониторинг и анализ.

Идентификация рисков представляет собой процесс выявления событий, способных повлиять на цели организации. На выходе процесса необходимо сформировать список из множества выявленных рисков событий.

Сутью выявления событий является сбор информации о рисках. «Важно обеспечить сбор исчерпывающей информации о возможных негативных событиях, в том числе изменение обстоятельств, вне зависимости от того находится ли их источник под контролем организации или нет» [1]. По завершении идентификации рисков событий формируется список выявленных рисков событий. Для сбора информации рекомендуется использовать следующие методы:

Мозговой штурм - представляет собой обсуждение проблемы разношерстной группой специалистов на основе их проактивности, целью которого является идентификация возможных видов отказов и соответствующих опасностей, риска, критериев принятия решений и/или способов обработки риска.

Метод предполагает стимулирование обсуждения, периодическое направление обсуждения группы в смежные области и обеспечение охвата проблем, выявленных в результате обсуждения [2].

Проведение опросов. Готовится анкета-опросник и проводится собеседование с людьми, которые когда-либо участвовали в подобных проектах и имеют реальные кейсы. В процессе беседы заполняется таблица с ответами. Далее ответы анализируются и классифицируются.

Анализ контрольных списков. Для идентификации рисков могут разрабатываться контрольные списки на основе исторической информации и знаний, полученных в ходе исполнения предыдущих аналогичных проектов или из других источников информации.

Экспертная оценка. Риски могут быть определены непосредственно экспертами, имеющими соответствующий опыт работы в подобных проектах или сферах бизнеса. Эксперты могут сообщить о возможных рисках на основе своего предыдущего опыта и областей компетенции. Во время данного процесса необходимо учитывать необъективность экспертов.

SWOT и PEST анализ. SWOT анализ представляет собой анализ сильных и слабых сторон, возможностей и угроз. PEST анализ как инструмент, предназначенный для выявления политических (Political), экономических (Economic), социальных (Social) и технологических (Technological) аспектов внешней среды.

По завершении идентификации рисков событий необходимо сформировать список вероятных рисков событий.

Классификация рисков

Далее необходимо классифицировать полученный перечень вероятных рисков событий по категориям, критериям, признакам и т.д. Классификация позволяет лучше понять происхождение рисков, систематизировать полученное множество событий, формировать реестр рисков организации. Вместе с тем, периодически проводя работу по классификации, можно стимулировать идентификацию и выявление рисков, расширяя области их вероятного появления. В таблице 1 приведен пример классификационных признаков риска [3].

После классификации рисков событий необходимо выбрать стратегию или метод реагирования на риск. Под методом реагирования на риск подразумевается наша реакция на это событие. При определении способов реагирования необходимо в зависимости от

источника их возникновения оценивать затраты и выгоды от потенциальной реакции на риск [4].

Таблица 1 Классификационные признаки рисков

1. Сфера возникновения:				
1.1 Внешний		1.1 Внутренний		
2. Возможные последствия:				
Продолжение таблицы 1				
2.1 Убытки		2.2 Упущенная выгода		
3. Степень допустимости (уровень потерь):				
3.1 Минимальный	3.2 Повышенный	3.3 Критический	3.4 Недопустимый	
4. Масштаб (границы охвата):				
4.1 Локальный (микроэкономический)	4.2 Отраслевой	4.3 Региональный	4.4 Национальный	4.5 Международный (глобальный)
5. Повторяемость:				
5.1 Постоянный		5.2 Повторяющийся		5.3 Разовый
6. Этап коммерческой деятельности:				
6.1 Принятие решения		6.2 Стадия реализации		
7. Природа возникновения:				
7.1 Субъективный характер		7.2 Объективные причины		
8. Вид деятельности:				
8.1 Производственный	8.2 Маркетинговый (поставщики и сбыт)	8.3 Финансово-экономический	8.4 Инновационный	8.5 Управленческо-организационный
9. Объект возникновения:				
9.1 Отдельной операции		9.2 Отдельного направления деятельности		9.4 Деятельности фирмы в целом
10. Возможность предвидения и точность оценки:				
10.1 Прогнозируемый с большой точностью оценки вероятности		10.2 Труднопрогнозируемый		10.3 Непрогнозируемый
11. Возможность страхования:				
11.1 Страхуемый		11.2 Нестрахуемый		
12. Возможность дальнейшей детализации:				
12.1 Простой		12.2 Сложный		

Предлагается использовать следующие методы реагирования:

- Уклонение от риска. Подразумевает прекращение деятельности, ведущей к риску;
- Сокращение риска. Уменьшение вероятности и/или влияния риска за счет принятия решений, касающихся организации деятельности предприятия;
- Перераспределение риска. Уменьшение вероятности и/или влияния риска за счет переноса или иного распределения части риска (страхование, хеджирование, аутсорсинг);
- Принятие риска. Не предпринимается ни каких действий для того, чтобы снизить вероятность или влияние события (как правило выбирается,

если затраты на уменьшение риска превышают воздействие самого риска).

Количественный расчет и приоритизация

После классификации необходимо провести количественный расчет и приоритизацию с использованием матрицы вероятности и воздействия. Вероятность и воздействие риска можно определять по пятибалльной шкале путем произведения вероятности и воздействий риска в соответствии с таблицей 2.

На основании полученных значений «степень риска определяется как «высокая», «средняя» или «низкая», что в свою очередь определяет **значимость риска** для планирования реагирования на данный риск [5].

Уровни значимости рисков и решения о реагировании на них приведены в таблице 3.

Таблица 2 Матрица вероятности и воздействия

		Воздействия (уровень ущерба Компании, тенге)				
		1	2	3	4	5
Вероятность		Незначительные до 200 000	Умеренные от 200 000 до 500 000	Значительные от 500 000 до 1 000 000	Высокие от 1 000 000 до 5 000 000	Критические от 5 000 000 и выше
1	Крайне маловероятно	1	2	3	4	5
2	Маловероятно	2	4	6	8	10
3	Вероятно	3	6	9	12	15
4	Крайне вероятно	4	8	12	16	20
5	Неизбежно	5	10	15	20	25

Таблица 3 Уровни значимости риска

Высокий риск	Риски требуют принятия незамедлительных мер управления вплоть до исключения риска путем отказа от вида деятельности, связанного с риском. Данные риски должны быть снижены, как минимум, до уровня риска средней и малой величины путем внедрения мер управления или должны быть приняты экстренные меры безопасности.
Средний риск	Риски должны быть управляемы и меры управления данными рисками должны подвергаться постоянному мониторингу на предмет их эффективности.
Низкий риск	Риски считаются допустимыми и не требуют дополнительных мер управления.

Сортировка рисков

Далее риски сортируются по степени возможного воздействия на проект согласно полученным в матрице результатам и формируется иерархический список. Это позволяет отсеять незначительные риски и сфокусироваться на существенных опасностях, что высвобождает временные и человеческие ресурсы, повышает эффективность мониторинга рисков и своевременного реагирования на них.

Выявление причин возникновения рисков

Важным этапом оценки рисков является их анализ. Для этого, как правило

используется метод причинно-следственного анализа (диаграмма К. Исикавы). Данный метод, представленный практически во всех источниках и книгах знаний по системам проектного управления, позволяет показать взаимосвязи между потенциальными причинами и возникающими событиями или следствиями, способными повлиять на цели и «должен быть выполнен группой экспертов, имеющих знания и опыт по исследуемой проблеме» [2]. Задача экспертов состоит в поиске первопричины или корневой причины рискового события, для того, чтобы не устранять его симптомы или следствия, а исключить возможность

наступления данного следствия снова и снова в будущем.

Работу с использованием данного метода целесообразно организовать следующим образом. Необходимо собрать разнородную группу, четко сформулировать проблему или следствие и вначале выявить области появления причин проблемы, которые определяются характером этой проблемы, как правило 5-6 наименований. В классической схеме принято в качестве областей появления причин принимать 5 следующих элементов, так называемые 5 «М» - Material — материалы, комплектующие, Machine — машины или оборудование, Method — методы, используемые технологии, Man — человек, персонал или люди, Management — управление и контроль. Вместе с тем эта система допускает формулировать другие области, причастные к причинам проблемы. Пример диаграммы представлен на рисунке 2.

Далее для каждой из областей причин выявляются причины первого, второго, третьего и т.д. уровней вплоть до обнаружения корневых причин проблемы. Для этого удобно использовать метод «5 Почему?», названный так условно,

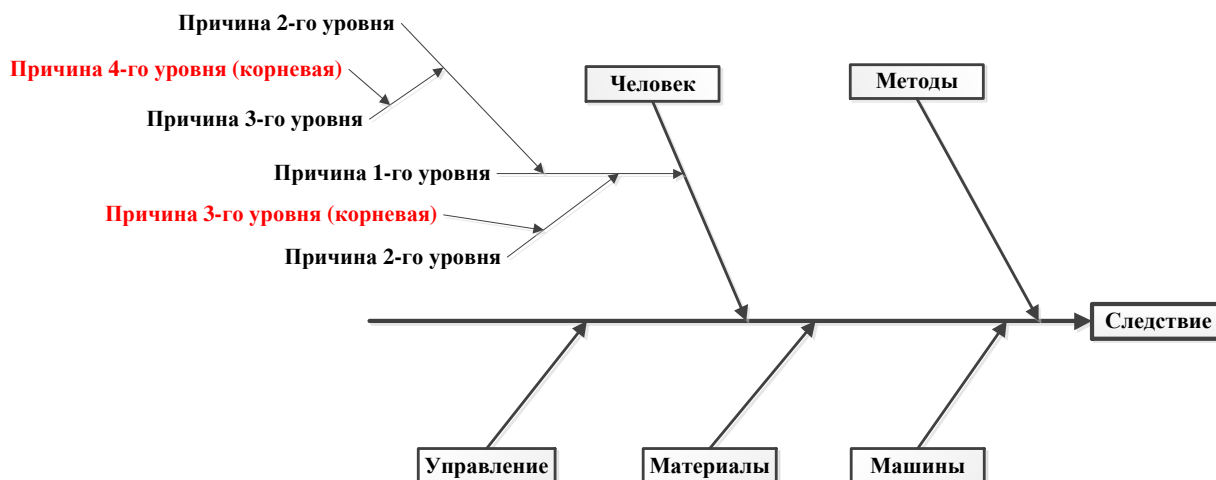


Рисунок 2 – Пример диаграммы К. Исикавы, или «рыбьего скелета»

Результатами работы с рисками с использованием диаграммы Исикавы должны стать выявленные главные факторы или причины, которые оказывают наиболее значительное влияние на возникновение рисков событий или

поскольку в некоторых случаях корневая причина появляется раньше или позже этой цепочки. Причем признаком именно корневой причины является, при продолжении ее развития, выход в область, повлиять на которую компания в принципе не может. Самый простой пример - природные условия или форс-мажоры, возникающие во внешней среде.

Графическое отображение для введения в процедуру необходимо задокументировать. Начальную отработку удобно осуществлять и визуализировать на маркерной доске или с использованием компьютера и проектора в программе Microsoft Visio.

Работу группы лучше осуществлять с применением метода «Мозгового штурма». При этом не стоит терять время и тормозить динамику обсуждения на совершенствование или шлифовку формулировки причины, а записывать мысль как она пришла в голову. Также нельзя допускать того, чтобы при формулировании причины, она подгонялась под заранее известный результат, чем, как правило, «грешат» опытные, бывалые сотрудники.

Планирование мероприятий по управлению рисками

Далее, объединяя данные, полученные в процессе идентификации, классификации, приоретизации и анализе рисков, необходимо разработать план мероприятий по управлению рисками. Мероприятия заносятся в таблицу «План

мероприятий по управлению рисками». В данной таблице отображаются: перечень рисков, причина возникновения риска, метод реагирования на риск, перечень мероприятий по управлению рисками, дедлайн, должностное лицо, ответственное за выполнение. Пример плана мероприятий приведен в таблице 4.

Таблица 4 План мероприятий по управлению рисками

№ п/п	Перечень рисков	Метод реагирования на риск	Причина возникновения риска	Мероприятия по управлению рисками	Сроки	Ответственный

Мониторинг и анализ рисков

Выполнение мониторинга и анализа рисков направлено на контроль эффективности мероприятий по управлению рисками. При этом необходимо отслеживать мероприятия по управлению рисками, принимать меры при выявлении новых рисков, при изменениях внутренней среды и/или внешних условий.

«Мониторинг позволяет понять, что предпринимаемые меры по-прежнему эффективны или неэффективны. Благодаря мониторингу можно получать информацию для улучшения существующего процесса оценки и обработки риска, анализировать и извлекать уроки из рискованных случаев» [1].

Мониторинг необходимо выполнять в режиме реального времени (текущий мониторинг) или периодически, а также совмещая оба способа. Результаты мониторинга вводят в систему Лучших практик (Best practice) компании или, другими словами, в раздел накопленного опыта. Это действие носит обязательный характер и длится годами и десятками лет, что компенсирует увольнение персонала или выход его на пенсию.

Основным методом мониторинга считать текущий. При надлежащем осуществлении текущего мониторинга системы управления рисками, обеспечивается оперативность и своевременность реагирования на проблемы и возникающие ошибки или рискованные события.

Периодический мониторинг осуществлять минимум один раз в год,

например, при проведении ежегодного внутреннего аудита или плановой проверки в организации.

Коммуникации и консультации

В процессе управления рисками руководство и ответственные сотрудники Компании осуществляют внутренний обмен информацией по рискам для того, чтобы:

- подтвердить результаты управления рисками;
- собрать более полную информацию о рисках;
- поделиться результатами оценки рисков;
- скоординировать действия с другими сторонами и распланировать деятельность по снижению последствий инцидентов, которые могут иметь место;
- помочь тем, кто принимает решения, и заинтересованным сторонам понять уровень их ответственности в отношении рисков;
- повысить уровень осведомленности персонала в отношении рисков.

Выполнение мероприятий по управлению рисками позволит существенно снизить вероятность увеличения бюджета, длительности проекта, а также снижения качества его реализации.

Говоря об актуальности и важности темы, надо понимать, что в данной статье мы сосредоточили внимание на обработке тех рисков, которые несут в себе

негативные последствия для предприятия. Вместе с тем, мы понимаем, что у рисков есть оборотная сторона и она характеризуется возможностями. Возможности – это топливо для любого бизнеса, следовательно, для обеспечения траектории устойчивого роста или выживаемости на рынке, мы просто обязаны рисковать, но делать это осознанно. Осознанность и уверенность перед неопределенностью создается за счет методически обоснованного, системного выявления и упреждающего влияния на опасности и негативные события.

Налаженная, настроенная на постоянное совершенствование система управления рисками дает неоспоримое конкурентное преимущество, которое в определенном смысле трудно копировать. Можно копировать бизнес-модель, структуру, технологии и другие аспекты деятельности, но риск-ориентированное мышление, при условии, что оно будет культивироваться в компании на всех уровнях и во всех элементах

жизнедеятельности, копировать сложно. В этом плане раздел Лучших практик закрыт от внешней среды и является Ноу-Хау компании. Данное конкурентное преимущество станет основой для получения как минимум следующих преимуществ перед конкурентами:

- увеличение возможностей для привлечения инвестиций в компанию;

- повышение вероятности приглашения для участия в серьезных проектах государственного и частного партнерства;

- возможность получать контракты по более высокой по сравнению с конкурентами цене.

Методические рекомендации по формированию системы управления рисками, приведенные в данной статье позволят руководству сделать первые шаги по самостоятельному выстраиванию алгоритма риск-менеджмента и формирования устойчивого конкурентного преимущества компании.

Источники:

1. ISO 31000. Международный Стандарт ISO 31000. Риск Менеджмент – Принципы и руководства
2. Национальный стандарт Российской Федерации ГОСТ Р ИСО/МЭК 31010-2011 Менеджмент риска. Методы оценки риска SO/IEC 31010:2009 Risk management — Risk assessment techniques (IDT). Москва. Стандартинформ 2012.
3. ГАЗПРОМ. Голубев В.А. Логистические принципы управления корпоративными структурами в условиях риска. М., Изд-во Рос. экон. акад., 2006. – 147 с
4. Управление рисками организаций Интегрированная модель Ричард М. Стейнберг, Фрэнк Джей. Мартене, Майлс И.Эй. Эверсон, Люси И. Ноттингэм, Комитет спонсорских организаций Комиссии Тредвея (COSO), 2004г.
5. Руководство к СВОДУ ЗНАНИЙ ПО УПРАВЛЕНИЮ ПРОЕКТОМ. РУКОВОДСТВО РМВОК®, Шестое издание, Институт управления проектами (Project Management Institute, PMI), 2017, США

ТРАНСФОРМАЦИОННЫЕ ПРЕОБРАЗОВАНИЯ В ЗДРАВООХРАНЕНИИ ЧЕРЕЗ МЕХАНИЗМ ОПЕРАЦИОННОЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ

Ключевые слова: операционная эффективность, преобразования, преобразования, трансформация, здравоохранение

Введение. Трансформационные преобразования - это своего рода непрерывные преобразования, которые представляют собой фундаментальный сдвиг в приоритетах, стратегиях и культуре организации. В исследовании произведено рассмотрение концепции операционного совершенства как одного из подходов к управлению, который используется для достижения трансформационных преобразований. Операционное эффективность (операционное превосходство) заключается в достижении надежности процесса за счет постоянного улучшения процесса, что приводит к лучшим результатам, лучшему опыту и снижению затрат.

Существует ряд различных подходов к управлению трансформационными преобразованиями. Трансформационные преобразования являются общеорганизационными, непрерывными и обычно осуществляются в течение длительных периодов времени [1]. Этот конкретный вид преобразований, в отличие от переходных преобразований, включает фундаментальный, сдвиг в приоритетах на уровнях парадигмы, стратегии и культуре всей организации. Переходные преобразования направлены на постепенное преобразование или замену существующих процессов. Они часто носят реактивный характер, и в большинстве случаев он является контролируемым, преднамеренным и планируемым. Конечное же состояние является известным и предсказуемым [1].

Трансформационные преобразования, по мнению Лукаса и др. авторов включают в себя более активные, непрерывные преобразования [2]. Элас Р. отмечает, что системной точки зрения трансформационные преобразования проявляются в том, что конечное состояние часто точно не известно [3]. Ли и др. авторы утверждают, что своей природе трансформационные преобразования предполагают реинжиниринг всей организации [4].

Разные авторы, такие как Лукас С.Д., Холмс С.К., Коэн А.Б., Рестучча Дж., Крамер И.Е., Шварц М., а также Ван М.К., Хьюн Дж. К., Харрисон М.И., Шортелл С.М., Фрейзер И. описывают целый ряд различных подходов к трансформационным преобразованиям, которые успешно используются в здравоохранении [2,5]. В отношении ключевых факторов, которые имеют решающее значение для успеха трансформационных преобразований, в кругу исследователей обсуждаются соответствующие вопросы и проблемы. Например, Бомер Р. выделяет важность поддержки со стороны высшего руководства, преданных, уполномоченных и ответственных врачей – руководителей клинических служб на этапе оказания медицинской помощи [6].

Учитывая междисциплинарный характер медицинской помощи, симбиоз лидерства («диада лидерства») врачей и медсестер, работающие с междисциплинарными командами отмечен Зисмером и Брейгеманном как наиболее

успешный подход в области трансформационных преобразований [7]. Наиболее успешные организации, занимающиеся трансформационными преобразованиями, предоставляют своим руководителям клинических служб соответствующее обучение навыкам лидерства (которое часто включает в себя определенную подготовку в области управления преобразованиями) а также адекватные ресурсы.

Медицинские руководители особенно нуждаются в предоставлении свободного времени, отведенного для них помимо исполнения своих клинических обязанностей, для работы со своими партнерами из смежных служб и их врачебными командами. Для проведения улучшений в здравоохранении доступны различные инструменты, например: Lean, Six Sigma, TQL (Total Quality Leadership), TQM (Total Quality Management), Теория ограничений, Кайдзен и т.д. - каждый из этих инструментов, как в отдельности, так и в комбинации, уже успешно используются в медицинских организациях. Тем не менее, Бомер отмечает необходимость использования *«стандартизированного подхода с использованием общего языка для улучшений»* [6].

Как отмечает Ли и др. авторы, в наиболее успешных организациях клинические группы по улучшению обычно поддерживаются внутренними консультантами по качеству, менеджерами проектов, аналитиками данных и финансовыми аналитиками [4]. Как утверждает Бомер [6], практически во всех усилиях по трансформационным преобразованиям *«данные часто являются ахиллесовой пятой»*. По этой причине успешные организации уделяют особое внимание системам измерения, управления и анализа данных. И любая инициатива по трансформационным преобразованиям должна соответствовать и непосредственно адаптироваться к стратегическому плану организации, который, в свою очередь, соответствует и непосредственно адаптируется к Миссии, Видению и основным ценностям

организации [2,4,6,8]. Таким образом, все, начиная от Наблюдательного совета, первого руководителя (исполнительного директора) и команды топ-менеджеров, до руководителей среднего звена и ведущих клинических руководителей и поставщиков, в полной мере знают, почему существует организация и для какой цели, кто они как медицинская организация [9,10]. Во многих отношениях Миссия, Видение и основные ценности имеют основополагающее значение для общей культуры организации, которая лежит в основе успеха любых преобразовательных усилий.

Три ключевые ценности

Авторы Трейси М. и Вирсема Ф [11] отмечали в начале 2000-х годов, что наиболее эффективные компании, которые являлись лидерами в своей отрасли, сузили свой бизнес, чтобы сосредоточиться на предоставлении превосходных ценностей своим клиентам в одной из трех ценностей - лидерство по продукту, близость (доступность) к клиенту, или операционной эффективности. Также эти авторы отмечают, что указанные лидеры рынка создали устойчивое конкурентное преимущество благодаря лидерству в отрасли только в одной из этих трех ценностей, сохраняя при этом производительность, соответствующую отраслевым стандартам в двух других ценностных дисциплинах [12].

Организация, которая выбирает близость к клиенту в качестве своей ключевой ценности, заинтересована в том, чтобы предоставить своим клиентам комплексное решение, а не просто продукт или услугу. Эти организации заинтересованы в том, чтобы помочь клиенту понять, что необходимо обеспечить реализацию отличного решения и установить хорошие отношения с каждым клиентом. В таком случае, на уровне структуры, принятие решений часто делегируется сотрудникам, наиболее близким к клиенту. Важно отметить, что лидерство на рынке по критерию доступности/близости (к клиенту) должно сочетаться с дифференциацией продуктов и операционной эффективностью - иными

словами, лидеры рынка в этой области поддерживают показатели на уровне отраслевых стандартов в двух других ключевых ценностях – лидерству по продукту и операционной эффективности.

Организация, которая выбирает лидерство по продукту в качестве своей ключевой ценности, ориентирована, прежде всего, на производство продуктов или услуг, при котором они *«постоянно пересматривают свое текущее состояние»* [11]. Основное внимание уделяется основным процессам разработки продуктов и вывода их на рынок. Структура этих организаций, как правило, хорошо подходит для проведения производственных экспериментов и инноваций, а также творческого и предпринимательского поведения, которое приводит их к новым решениям. В культурном плане поддерживается индивидуальное воображение, нестандартное мышление и образ мышления ориентированный на будущее. Также лидерство по продукту должно сочетаться с операционной эффективностью и отзывчивостью к текущим потребностям клиентов.

Организации, которые стремятся к совершенству в своей операционной деятельности, стараются, по словам Трейси М. и Вирсема Ф.: *«предоставлять клиентам надежные продукты и услуги по конкурентоспособным ценам, доставляя их с минимальными трудностями или неудобствами»* [11]. В этих организациях операции стандартизированы и достаточно жестко управляются, а сотрудники четко понимают свои обязанности и полномочия. Системы управления ориентированы на интегрированные, надежные и высокоскоростные транзакции и соответствие нормам и стандартам. В стремлении принести максимальную пользу клиентам, организационная культура таких организаций сфокусирована на вознаграждении за эффективность. Эти организации также в значительной степени зависят от командной работы, благодаря которой каждый член команды привлекает каждого другого члена команды к ответственности

за достижение организационного процесса и оценки результатов.

Трейси и Вирсема отмечают, что: *«Отличные в оперативном отношении организации ведут себя по принципу - важнее всего команда, а не отдельный человек. Каждый знает план битвы и свод правил, а когда прозвучит сигнал, все знают, что они должны делать. Герои в такой организации - это люди, которые вписываются в общий ряд. Они надежны при любых обстоятельствах»* [11]. В организациях с отличной производственной деятельностью работник года - лучший командный игрок, а признание коллег – лучшая нематериальная форма мотивации. Организации, являющиеся лидерами рынка в области операционной деятельности, также должны соответствовать отраслевым стандартам в двух других ключевых ценностях.

Операционная эффективность в здравоохранении

Операционная эффективность - это достижение надежности процесса путем постоянного улучшения процесса. Аведис Донабемян предложил структуру «Структура-Процесс-Результаты» для достижения операционного превосходства. Только путем создания правильных структур с эффективными и надежными процессами можно достичь наилучших результатов. Когда результаты измеряются и тщательно отслеживаются, процессы могут оцениваться и изменяться или модифицироваться по мере необходимости для получения еще лучших результатов [13]. Структура Донабедиана раскрывает, как организована конкретная система здравоохранения для оказания медицинской помощи. Структурные элементы делятся на категории «П» и «Т». Два «П» относятся к людям в системе доставки (пациентам и поставщикам), в то время как два «Т» относятся к технологии (например, информационные технологии в области здравоохранения, медицинское оборудование и т.д.) и терапии [14,15].

Процессы описывают, как предоставляется помощь, например, как разные поставщики взаимодействуют и

работают вместе, чтобы заботиться о пациентах. Результаты относятся к конечным точкам оказания медицинской помощи, включая такие показатели качества, как: выживаемость, качество жизни, опыт персонала, опыт пациента / семьи, продолжительность пребывания в стационаре и расходы [15].

Систем здравоохранения некоторых стран организовали структурные элементы своей системы оказания медицинской помощи с использованием системного подхода. В литературе по промышленной инженерии отдельная больница описывается как макросистема, состоящая из множества отдельных микросистем и мезосистем. Американский институт медицины предположил, что сосредоточение внимания на том, как компактные клинические бригады, работающие на уровне подразделений, функционируют и взаимодействуют с другими бригадами на уровне подразделений, приведут к трансформационным преобразованиям всей системы оказания медицинской помощи в своем докладе «Преодолевая пропасть в качестве» [16].

У. Эдвардс Деминг был одним из первых «системных мыслителей» и предположил, что организации функционируют лучше всего, когда их отдельные подкомпоненты работают синергетически для достижения общих целей и задач общей (большой) системы [17].

Джеймс Брайан Куинн отметил, что самые успешные компании из списка Fortune 500 сосредоточились на своих наименьших тиражируемых единицах, то есть на отдельных микросистемах [18]. Пол Батальден и Юджин Нельсон адаптировали работу Деминга и Куинна для организаций здравоохранения, опубликовав ряд статей о «клинических микросистемах» [19,20]. Отдельные медучреждения адаптировали модель «клинической микросистемы» в сочетании с акцентом на подготовку передовых руководителей в области повышения качества и лидерских навыков [21]. Кроме того, ряд авторов на основе проведенного

обзора и обобщения эмпирических исследований отмечают необходимость обязательного обучения топ-менеджеров медорганизаций по вопросам повышения качества, с дальнейшим возложением на руководителей больниц ответственности по вопросам постоянного и системного повышения безопасности пациентов [22].

Выводы

Качественное здравоохранение - это сложная система людей и процессов, их эффективный микс обеспечивает организациям здравоохранения способность добиваться отличных клинических результатов, положительного опыта пациентов, и персонала медучреждений. Сложность заключается в самом процессе интеграции знаний и возможностей системы в прямое обслуживание пациентов, при котором руководители клиник, а также рядовые сотрудники брали бы на себя полную ответственность за результат предоставления медицинской помощи пациентам.

Клинические микросистемы, являются еще одной ключевой движущей силой успешных трансформационных преобразований, особенно в случае, когда клинические службы возглавляются уполномоченными и ответственными лидерами, которые обучены методологии и подходам совершенствования процессов.

Руководители медицинского фронт-офиса лучше владеют ситуацией, знают и понимают, как лучше всего функционирует их индивидуальная микросистема. Они идеально подходят для мониторинга ключевых процессов на уровне подразделений, и им следует делегировать принятие решений о том, как наилучшим образом повысить надежность процессов для достижения наилучших результатов. Только благодаря надежности процесса можно достичь совершенства в работе. Из этого следует, что операционное превосходство приводит к улучшению результатов.

Отношения между врачами, медсестрами, смежными медицинскими работниками и пациентами также являются критически важным

компонентом успеха для проведения преобразований в медорганизации, успешных трансформационных ценящей свою репутацию.

Источники:

1. Редферн С., Кристиан С. Достижение перемен в практике здравоохранения. [Текст] / С. Редферн. - Журнал оценки в клинической практике, № 9, 2003. - С.225–38.
2. Лукас С.Д., Холмс С.К., Коэн А.Б., Рестучча Дж., Крамер И.Е., Шварц М. и др. Трансформационные преобразования в системах здравоохранения: организационная модель. [Текст] / С.Д. Лукас. - Обзор управления здравоохранением, 2007. - 20 с.
3. Элас Р. Организационные преобразования с точки зрения обучения. [Текст] / Р. Элас. - Проблемы и перспективы в управлении. 2007. 5 с.
4. Ли С-Й.Д., Вейнер Б.Дж., Харрисон М.И., Белден С.М. Организационные преобразования: систематический обзор эмпирических исследований в сфере здравоохранения и других отраслях. [Текст] / С-Й.Д. Ли. - Исследование и обзор медицинской помощи, №70, 2012. - С.115–42.
5. Ван М.К., Хьюн Дж. К., Харрисон М.И., Шортелл С.М., Фрейзер И. Перестройка систем здравоохранения для обеспечения качества: уроки из новых практик [Текст] / М.К. Ван. - Журнал Объединенной комиссии по качеству и безопасности пациентов, №32, 2006. - С.599–611.
6. Бомер Р.М.Дж. Тяжелый труд трансформации здравоохранения. [Текст] / Р.М.Дж. Бомер. - Медицинский журнал Новой Англии, 2016. - 11 с.
7. Зисмер Д.К., Брейгеманн Дж. Изучение «диады» как модели управления в интегрированных системах здравоохранения. [Текст] / Д.К. Зисмер. - Исполнительный врач, №36 (14), 2010. - 9 с.
8. Хантер Д., Эрскин Дж., Малый А., Макговерн Т., Хикс С., Уитти П. и др. Внесение трансформационных преобразований в государственную службу здравоохранения. [Текст] / Д. Хантер. - Журнал организации здравоохранения и управления, №29, 2015. - С.10–24.
9. Кирч Д.Г., Григсби Р.К., Золко В.В., Москович Дж., Хефнер Д.С., Соуба В.В. и др. Обновление академического центра здоровья [Текст] / Д.Г. Кирч. - Акад мед., 2005. – 9 с.
10. Могал Н. Заявления о миссии, видении и ценностях в здравоохранении: для чего они? [Текст] / Н. Могал. – BMJ, 2012. - С.344-348.
11. Трейси М., Вирсема Ф. Дисциплина лидеров рынка [Текст] / М. Трейси. - Нью-Йорк: Издательство Персей, 2002. – С.214-215.
12. Трейси М., Вирсема Ф. Доступность для клиентов и другие ценностные дисциплины [Текст] / М. Трейси. - Harvard Business Review, 2003. - С.84–93.
13. Донабедян А. Оценка качества медицинской помощи [Текст] / А. Донабедян. - Milbank Memorial Fund Quarterly, 2006. - С.166–206.
14. Уилер Д.С. Общеорганизационные подходы к безопасности пациентов [Текст] / Д.С. Уилер. – Инновационное предпринимательство в здравоохранении, 2015. – С.49-57.
15. Райли С., Посс В.Б., Уилер Д.С. Развивающаяся модель оказания неотложной помощи детям [Текст] / С. Райли. – Педиатрические клиники Северной Америки, № 60, 2013. – С.545-562.
16. Преодоление пропасти в качестве: новая система здравоохранения для 21-го века [Текст]: Доклад Американского института медицины / Вашингтон: Национальная академия прессы, 2010. – С. 358-375.
17. Деминг У.Э.. Новая экономика: для промышленности, правительства, образования [Текст] / У.Э. Деминг. - Кембридж: MIT Press, 2000. – С.287-299.
18. Куинн Дж.Б. Интеллектуальное предприятие: основанная на знаниях и услугах парадигма для промышленности [Текст] / Дж.Б. Куинн. - Нью-Йорк: Свободная пресса, 2002. – С.335-341.

19. Нельсон Ю.С., Батальден П.Б., Хубер Т.П., Мохр Дж.Дж., Годфри М.М., Хедрик Л.А. и др. Микросистемы в здравоохранении: часть 1. Обучение у высокопроизводительных передовых клинических подразделений [Текст] / Ю.С. Нельсон. - Журнал Объединенной комиссии по улучшению качества, №28, 2002. – 93 с.

20. Нельсон Ю.С., Баталден П.Б., Хома К., Годфри М.М., Кэмпбелл С., Хедрик Л.А. и др. Микросистемы в здравоохранении: часть 2. Создание насыщенной информационной среды [Текст] / Ю.С. Нельсон. - Журнал Объединенной комиссии по улучшению качества, №29, 2003. - 15 с.

21. Годфри М.М., Мелин С.Н., Мютинг С.Е., Батальден П.Б., Нельсон Е.С. Клинические микросистемы, часть 3. Трансформация больниц с использованием микросистемной, мезосистемной и макросистемной стратегий [Текст] / М.М. Годфри. - Журнал Объединенной комиссии по улучшению качества, №34, 2008. – С.591-603.

22. Миллар Р, Маннион Р, Фриман Т, Дэвис Х.Т. Наблюдение за качеством и безопасностью пациентов со стороны больницы: обзор и обобщение недавних эмпирических исследований [Текст] / Р. Миллар. - Milbank Memorial Fund Quarterly. 2013. – С.38–70.

СИСТЕМА СБАЛАНСИРОВАННЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ: ИНСТРУМЕНТЫ, СПОСОБСТВУЮЩИЕ ПОВЫШЕНИЮ ЭФФЕКТИВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ КОМПАНИИ

Ключевые слова: система сбалансированных показателей, инструмент, KPI, эффективность, деятельность, мотивация

Система сбалансированных показателей была впервые разработана Р.Капланом и Д.Нортоном в начале 1990 годов. С тех пор она успешно применяется во всем мире предприятиями, осуществляющими свою деятельность в различных отраслях экономики. Система сбалансированных показателей зарекомендовала себя как инструмент эффективного стратегического управления, в связи с чем ее внедрение в компании позволит увеличить эффективность и, тем самым, обеспечит рост акционерной стоимости субъекта экономики. Вместе с тем, особняком стоят компании, перед которыми их учредителями ставятся нефинансовые или не только финансовые цели. Среди которых субъекты квазигосударственного сектора.

В Казахстане создан и функционирует национальный управляющий холдинг, реализующий задачу по устойчивому развитию экономики Казахстана путем ее диверсификации, поддержки инноваций, развития экспорта, увеличения производительности труда [1] (далее – Холдинг, Компания). Учитывая, что Холдинг создан со стопроцентным участием государства в уставном капитале, цели, стоящие перед ним, в большинстве своем определены задачами государства.

Управление Компанией осуществляется коллегиальным исполнительным органом – правлением, которое подотчетно совету директоров.

В структуре активов Холдинга 11 дочерних организаций с различными профилями деятельности. Свои стратегические задачи Компания реализует через дочерние организации. В связи с чем определение рынка и отрасли, на котором действует Холдинг во многом обусловлено деятельностью его дочерних организаций. В частности, Компания через дочерние организации осуществляет кредитование, страхование, прямые инвестиции, венчурное финансирование, обусловленное финансирование, выдачу гарантий. В портфеле имеются акции банков, страховой организации, компании, осуществляющей венчурное финансирование, инвестиционного фонда, фонда, осуществляющего инвестиции в фонды прямых инвестиций и др.

Деятельность Холдинга многогранна, но подчинена одной цели – развитие экономики Республики Казахстан, то есть всеми своими усилиями (посредством деятельности дочерних организаций) Холдинг стремится внести весомый вклад в экономику страны, в частности, в ее динамичное и положительное развитие. При этом перед Компанией стоят определенные вызовы (проблемы), требующие своего разрешения. В частности, крупным компаниям характерны сложности, связанные с кадрами. Разбив данную проблему на ее составляющие можно заметить, что это:

- текучесть,
- несоответствие ожиданий работников и реальности (в частности,

многие кто приходит работать в компанию нацелены решать задачи государственного масштаба, а приходится выполнять рутинные действия),

- отсутствие понимания каждым работником стратегии, и как следствие, разобщенность между уровнями: топ-менеджмент разрабатывает стратегии, обуславливает цели, ставит задачи, а те, кто должны все это претворять в деятельность, их попросту не знают, или плохо осведомлены, или не имеют представления как с этим работать. В итоге получается, что происходит несоответствие задуманного действительному. В частности, это влечет за собой невозможность вносить свой вклад в дело развития экономики страны, ставя в целом под сомнение необходимость наличия данных структур.

Понимание этого создает предпосылки для внедрения ССП (системы сбалансированных показателей) в деятельность Холдинга.

Так, внедрение ССП дает возможность предприятию овладеть специальной системой координат, которая позволит разрабатывать и реализовывать соответственно выбранную стратегию на каждом уровне управления в компании. Для достижения стратегических целей,

ответственные в компании сначала должны проинформировать сотрудников о том, какие задачи им необходимо решить, а впоследствии контролировать то, как коллектив будет их выполнять. Учитывая это, ресурсы (в том числе и человеческие – через систему мотивации, тесно связанную на KPI) в рамках выбранной стратегии фокусируются на достижение обозначенных топ-менеджментом предприятия целей. Так, осуществляя свои повседневные функции, работники будут двигаться к этим целям, каждый в рамках своей должности и определенного для этого функционала.

Чтобы осуществить планирование и оценить эффективность деятельности в формате ССП предполагается применение различных инструментов. Стратегические карты является одним из основных инструментов и дает понимание того, как на основе стратегических целей можно соединить ключевые активы и бизнес-процессы в цепочку создания стоимости. Так, ориентируясь строго на достижение стратегических целей становится возможным собрать воедино имеющиеся ресурсы и усилия коллектива компании посредством внедрения системы мотивации и KPI. В таблице 1 показана общая структура стратегических карт.

Таблица 1 – Структура стратегических карт

Финансы	Эффективность и издержки	Акционеры и стоимость для акционеров	Финансовые и бизнес-результаты
Клиенты	Операционное совершенство	Эффективное распространение бизнес-возможностей	Конкурентоспособность и репутация
Процессы			
Потенциал	Информационный капитал	Человеческий капитал	Организационный капитал
Примечание: источник [2, с.13]			

В процессе разработки стратегических карт происходит:

– определение главной ключевой цели. Сформулированная кратко, стратегическая цель представляет фундамент для создания основных тенденций и направлений стратегии всей

компании или же отдельных ее подразделений.

– выделение стратегического фактора. Это определенное конкретное видение в области специализации компании, на практике, это главная стратегическая задача, которую необходимо решать в первую очередь.

– выбор стратегических приоритетов. В качестве таковых выступают основные инициативы, запланированные руководством в рамках разработанного видения, основных целей и миссией компании. На основе стратегических приоритетов происходит выделение осевых ориентиров и стратегий, после чего они детализируются и делятся в соответствии с уровнями ответственности.

Таким образом осуществляется разработка стратегических целей на основе стратегических приоритетов компании. Указанные цели составляются для каждого подразделения, после этого по нисходящей они каскадируются для каждого сотрудника предприятия [2, с.13].

Для внедрения в компании ССП необходимо (рисунок 1):

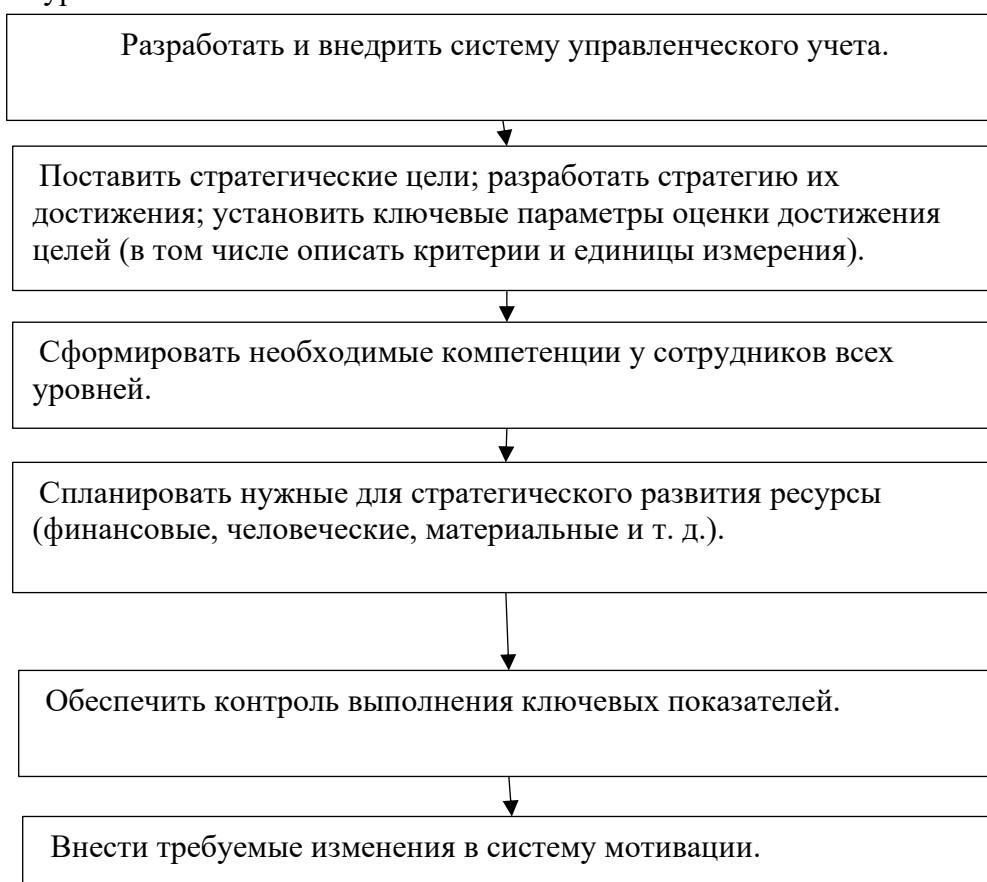


Рисунок 1 – Мероприятия, необходимые для внедрения ССП
Примечание: источник [3, с.56]

Начальным пунктом разработки ССП является постановка стратегических целей и дальнейшее их распределение до уровня непосредственных исполнителей. Чтобы осуществлять контроль достижения поставленных целей необходимо разработать и внедрить ключевые показатели – индикаторы, которые покажут насколько эффективна деятельность по выполнению поставленных задач. Указанные показатели необходимо представить в цифровых значениях. Это могут быть выражения сумм прибыли/ оборота, процентов роста, количества жалоб и

претензий, новых клиентов. Затем необходимо производить сравнение того, что уже достигнуто с тем, что было запланировано. Это дает возможность проанализировать разработанную стратегию, в частности, понять насколько верно были выбраны действия и мероприятия, с помощью которых предполагалось добиваться поставленных целей. Так, эффективность всех действий, направленных на основную цель компании необходимо рассматривать с точки зрения оценки следующих направлений: финансы – клиенты – бизнес-процессы – потенциал [4, с.67].

Учитывая это, приходит понимание того, что в рамках ССП в Холдинге необходимо использовать надлежащим образом КРІ, как инструмент, так как современное состояние дел в компании указывает на то, что имеют место такие негативные моменты, как:

- задержка в принятии не только важных решений, но и мелкой «текучки»,
- волокита (задержка с подписанием документов),
- отсутствие четких целей, задач и планирования,
- недостаточно хорошие показатели и негативные последствия по следующим направлениям: охват рынка, мотивация сотрудников,
- невозможность осуществления контроля последствий.

Для того, чтобы КРІ в системе ССП эффективно работали разработаны компетенции и поведенческие индикаторы для работников Холдинга, а также компетенции и подкомпетенции для повышения эффективности персонала (корпоративные компетенции).

Таким образом, компетенции необходимые для осуществления той или иной деятельности разделяются на следующие группы:

– компетенции, которыми индивидуум должен обладать – это личные качества и знания, умения, навыки, приобретенные в процессе получения образования, необходимой квалификации. Данный вид компетенций должен выявляться на этапе собеседования. Так как возможно возникновение ситуации, когда сотрудник, прошедший обучение в компании все равно покидает ее, не сумев добиться требуемых результатов [5, с.112].

– профессиональные компетенции – требования, навыки, умения, присущие данной компании или должности, приобрести которые сотрудник может исключительно на рабочем месте [6, с.41].

Для разработки системы компетенций используются определенные технологии. Процесс разработки компетенций в Холдинге может состоять из следующих этапов:

- определение группы работников;
- определение способа создания системы компетенций;
- выявление наиболее эффективных работников и их качеств.

В таблице 2, в качестве примера, показаны управленческие компетенции и поведенческие индикаторы менеджера по управлению человеческими ресурсами Холдинга.

Таблица 2 – Управленческие компетенции и поведенческие индикаторы менеджера по управлению человеческими ресурсами Холдинга

Описание	Поведенческие индикаторы
1	2
Digital ориентация	
<p>– Гибко и быстро адаптируется к новым технологиям, а также ориентируется мыслить нестандартно в бизнесе и по отношению к клиенту;</p> <p>– Открыто и вовлечено преодолевает барьеры, воздействует напрямую;</p> <p>– Создает мотивацию внутри Компании, быть инновационным, влиять на трансформационные процессы и изменения;</p> <p>– Проявляет гибкие и быстрые действия для поиска инновационных путей.</p>	<p>– Использует новые технологии для ежедневных бизнес-процессов;</p> <p>– Разрабатывает/развивает новые бизнес-модели на регулярной основе;</p> <p>– Хорошо осведомлен о текущих и возможных технологиях и информации, которые влияют на бизнес и Компанию;</p> <p>– Работает гибко с использованием новых технологий;</p> <p>– Быстро учится применять новые digital тренды для решения собственных бизнес-задач;</p> <p>– Побуждает других осваивать новые digital технологии;</p> <p>– Сфокусирован на работе и соединяет новые технологии с потребностями работы;</p>

Продолжение таблицы 2

	<ul style="list-style-type: none"> – Доносит информацию ясно и создает общее понимание процесса изменений; – Сообщает о возможностях для улучшений; – Является примером адаптивности к изменениям.
Ориентируется на результат	
<ul style="list-style-type: none"> – Эффективно делегирует задачи, обеспечивает их понимание подчиненным; – Высокая ориентация на результат, успех с четкими ожиданиями; – Уверенное принятие ответственности; – Высокая потребность в результатах с крайне необходимыми целевыми показателями; – Высокая ответственность за себя и других. 	<ul style="list-style-type: none"> – Умеет адекватно трансформировать общую и знакомую цель в ряд конкретных задач; – Четко определяет ответственность за задачи и решения; – Отслеживает процесс прогресса и результата; – Предоставляет обратную связь в работе; – Подотчетен и надежен для ожидаемых результатов в любое время; – Создает вызовы и развивающие задачи/назначения; – Формулирует в Компании единую систему управления по целям, по стандартам и по навыкам.
Лидирует команды и развивает таланты	
<ul style="list-style-type: none"> – Лидирует команды, с эмпатией вдохновляет людей на достижение целей; – Способен находить, привлекать, развивать и удерживать лучших профессионалов для выполнения конкретных задач; – рекомендует правильных людей на правильные задачи; – Формирует общее понимание видения и целей. – Искренне заинтересован в долгосрочном развитии талантов. – Нацелен на создание мотивации на развитие и получении эффекта в развитии. 	<ul style="list-style-type: none"> – Вдохновляет людей на достижение их максимального потенциала; – Проводит анализ потребностей в развитии и создает среду, способствующую обучению персонала и осознанию потенциальными лидерами своих возможностей; – Нанимает лучших из возможных людей внутри и вне Компании; – Обеспечивает развитие и удержание лучших профессионалов; – Поступает решительно с низкой производительностью; – Коммуницирует индивидуальные цели регулярно и максимально ясно.
Посол этики	
<ul style="list-style-type: none"> – Амбассадор этики демонстрирует <p>Целостность, честность и высший уровень этических стандартов во всех аспектах бизнеса</p> <ul style="list-style-type: none"> – Открытое выражение собственной точки зрения и готовность отстаивать то, в правильность чего верит – Не делать поспешных выводов без наличия полной информации и остается объективным, задавая вопросы для понимания рациональности действий – Персональная независимость – Выявление неэтичного поведения, там, где это происходит 	<ul style="list-style-type: none"> – Коммуницирует надежно (заслуживающий доверие) и честно – Берет полную ответственность за собственные решения и действия – Действует верно во всех аспектах бизнеса, даже при столкновении с новыми сложными ситуациями – Принимает личные независимые этически правильные решения, основанные на честности – Открыто обсуждает и четко поясняет суть неэтичного поведения и оспаривает его в том случае, когда это необходимо
Примечание: составлено автором на основе данных источника [7]	

Данные компетенции невозможно внедрить в деятельность Холдинга одномоментно, поэтому были определены этапы их внедрения.

Каждый этап расписан с точки зрения активности в рамках этапа, определены сроки его подготовки и реализации, а также ответственные за его претворение в жизнь работники.

Таблица 3 – Этапы внедрения компетенций в Холдинге

Активность	Ответственные	2020 декабрь	2021 январь, февраль, декабрь
Согласование, утверждение компетенций с руководителями		★	
Разработка плана коммуникаций	Менеджер по внутренним коммуникациям	★	
Реализация плана коммуникаций с использованием различных каналов	Менеджер по внутренним коммуникациям	★	★
Диагностика и развитие компетенций	Внешний консультант - тренер	★	
Закрепление и совершенствование навыков	Внешний консультант - тренер		★
Интеграция базовых компетенций в систему Оценки эффективности деятельности персонала	HR		★
Оценка компетенций методом 360 градусов	Руководители/HR/внешний консультант		★
Примечание: составлено автором на основе данных источника [8, с.93]			

Исходя из того, что компетенции – это проявление поведения человека, влияющее на достижение желаемых результатов, решение определенных профессиональных задач, для более четкого понимания уровня развития [9, с.31]. Компетенции следует определить, как индикаторы поведения – это

наблюдаемые элементы поведения человека, указывающие на наличие у него определенных знаний, навыков, умений, опыта и убеждений [10, с.97].

В таблице 4 показаны компетенции и подкомпетенции Компании для повышения эффективности деятельности работников Холдинга.

Таблица 4 - Компетенции и подкомпетенции Компании для повышения эффективности деятельности работников Холдинга

Компетенция	Подкомпетенция
<i>1</i>	<i>2</i>
Комфорт клиента	Взаимодействует с клиентом
	Удовлетворяет потребностей клиента
	Управляет конфликтами
Открытость к переменам	Открытость к новому
	Саморазвитие
	Ориентация на результат
	Самостоятельность

Продолжение таблицы 4

Командный дух	Отношения с коллегами
	Коммуникации внутри команды - обмен
Примечание: составлено автором на основе данных источника [10, с.97]	

Каждый уровень развития компетенций описан с помощью индикаторов, которые можно наблюдать в поведении специалиста Компании.

Также были определены уровни
Таблица 5 – Уровни компетенций

Каждый уровень компетенции. Каждый уровень идентифицирует определенный уровень развития (таблица 5):

Уровни	Поведенческие проявления	Оценка
Высокий уровень	Работник владеет высокой степенью данной компетенции, применяет компетенцию в нестандартных и повышенной сложности ситуациях. Выступает с инициативами применения данной компетенции	4
Выше базового уровня	Работник хорошо освоил данную компетенцию. Он эффективно применяет ее в рабочих ситуациях.	3
Базовый уровень	Работник владеет компетенцией на удовлетворительном уровне для выполнения своих трудовых обязанностей.	2
Низкий уровень	Работник не владеет компетенцией, не понимает ее важность, не применяет ее	0
Примечание: составлено автором		

Обладание определенными компетенциями способствует повышению эффективности осуществления своей деятельности работниками Холдинга. А об эффективности работы персонала свидетельствует его успешное использование своего потенциала. Все это вместе позволяет говорить об успешном внедрении ССП в Компании, так как за всеми основными блоками данной системы стоят люди со своими возможностями, знаниями и мотивацией.

Так, на практике в зависимости от целей анализа можно рассчитать большое количество показателей КРІ-эффективности по отдельным группам работников Холдинга, видам работ, за различные временные периоды, по разным группам ресурсов и по их совокупности.

Необходимо добавить, что по мнению авторов статьи, показатели КРІ-эффективности могут дать общую информацию о прибыли, образующейся на единицу затрат при реализации проектов Холдинга. Данный момент очень важен

для акционеров. Показатели КРІ-эффективности могут широко использоваться для оценки эффективности реализации проектов Компании, планирования, контроля и анализа проектов в различных направлениях финансовой деятельности холдинга.

Критериями эффективности системы мотивации на базе КРІ являются:

- четкие, достигаемые цели и задачи для определенного работника;
- ясный механизм оценки работы и результатов с привязкой к периоду и должности;
- простота, понятность и прозрачность в расчетах системы мотивации.

Поощрение работников Холдинга – добровольное решение руководства, которое должно быть отражено в таком документе внутреннего порядка, который отвечает за стимулирование персонала. Так, Положение о материальном стимулировании должно обязательно в себе содержать:

– общие сведения о компании, понятийный аппарат употребляемых понятий и терминов, применимых к данной компании.

– сведения о том, кому, за какие заслуги и с какой периодичностью полагаются премии. Удобнее будет все распределить согласно подразделений, отделов, групп. Все зависит от того, в какой области осуществляет свою деятельность компания. Премии следует также распределять в соответствии с календарными сроками, например, по итогам года, квартала, месяца, выполненного объема работ и т.д. Причем данное пояснение обязательно должно отражаться в Положении.

Документ следует обязательно довести до всех работников Компании. Если в Компании имеется данный документ, то это несомненно повышает статус работодателя в лице персонала, так как все становится прозрачно и предсказуемо. Каждый работник владеет информацией об объеме своих работ и о времени исполнения, а также о том, как это надо делать, чтобы его премировали.

Для того, чтобы указанная система правил была действенной необходимо придерживаться следующих правил:

1. Оценка труда работника должна быть объективной: должно быть вознаграждение равное тому, что сотрудник делает в компании и какую лепту он вносит в общий результат.

2. Работник должен быть информирован по каким принципам оценивается его работа и, следовательно, на какое вознаграждение он может рассчитывать.

3. Работника необходимо вознаграждать своевременно.

Для оказания влияния на работников Холдинга, используя материальные факторы необходимы:

1. Повышенная оплата труда. В это входит премирование за новаторские

идеи, а также вознаграждение работника за проявление нестандартного (креативного, экономического) подхода за решение поставленной задачи.

2. Социальный пакет.

3. Дополнительные стимулы.

Это включает различные скидки на приобретение чего-либо, льготы. Дорогие памятные подарки на юбилейные даты от компании.

Таким образом, учитывая тот факт, что на данном этапе развития отношений внутри казахстанского общества на первом месте стоит материальный достаток, следовательно, необходимо разрабатывать систему мотивации в этом направлении.

Поэтому основные рекомендации в части достижения поставленных целей (основной акцент все же необходимо сделать на материальное стимулирование работников Холдинга) следующие:

1. Премирование.

2. Организация соревнований между работниками по различным направлениям работ и руководителями за лучшее выполнение плана.

3. Введение расширенного социального пакета.

4. Составление календаря памятных дат компании.

5. Установление обратной связи между руководящим звеном Холдинга и его работниками.

Таким образом, правильное применение КРІ (а точнее не формальное, которое только имеется на бумаге, а действительное) позволяет успешно внедрить систему сбалансированных показателей в Компании, что в целом (оглядывая компанию глобально) позволит повысить эффективность деятельности работников всего Холдинга, увеличить производительность и результативность их работы, привлечь и «удержать» таланты, внести весомый (действительный) вклад в развитие экономики Республики Казахстан.

Источники:

1. Постановление Правительства Республики Казахстан от 25 мая 2013 года № 516.
2. Дик, В.В. Инструментальные средства формирования решений в сбалансированной системе показателей / В.В. Дик. - М.: Синергия, 2017. - 494 с.

3. Кандалинцев, В.Г. Применение сбалансированной системы показателей / В.Г. Кандалинцев. - М.: Дело АНХ, 2014. - 168 с.
4. Рамперсад, Хьюберт Индивидуальная сбалансированная система показателей / Хьюберт Рамперсад. - М.: Олимп-Бизнес, 2018. - 166 с.
5. Литвак Б.Г. Стратегический менеджмент: КРІ / Б.Г. Литвак. - Люберцы: Юрайт, 2016. - 507 с.
6. Курлыкова А.В. Стратегический менеджмент: Учебное пособие. [Текст] / А.В. Курлыкова. - М.: ИЦ РИОР, НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 176 с.
7. Разработки АО «НУХ «Байтерек»
8. Калиева О. М., Лужнова Н. В., Дергунова М. И., Говорова М. С. Факторы, влияющие на экономическую эффективность деятельности предприятия // Инновационная экономика: материалы междунар. науч. конф. – Казань: Бук, 2014. – С. 93-96.
9. Нехланова А.М. Стратегический менеджмент: Учебник [Текст] / А.М. Нехланова, М.Б. Туманова. - М.: КолосС, 2012. - 312 с.
10. Парахина В.Н. Стратегический менеджмент: Учебник [Текст] / В.Н. Парахина, Л.С. Максименко, С.В. Панасенко. - М.: КноРус, 2015. - 496 с.

РАЗВИТИЕ ПАРТНЕРСКОЙ СЕТИ В АО КАЗПОЧТА

Ключевые слова: почтовая сеть, развитие, партнеры, проблемы, направления, сервис, филиал.

Аннотация. Статья рассматривает основные проблемы развития почтовой сети АО "Казпочта" в Республике Казахстан. В статье выделены направления развития партнерской сети, обоснована ее необходимость, а также разработаны шаги к привлечению партнеров на современном этапе.

Организация и развития партнерской сети являются необходимым условием расширения рынка сбыта товаров и услуг большинства предприятий и организаций. Развитие партнерской сети подразумевает использование ресурсов других организаций в целях развития собственного бизнеса.

Активизация роли сервисного сектора в экономике Республики Казахстан по состоянию на 1 марта 2020 года является актуальной задачей развития экономики и повышения ВВП государства. Говоря о специфике почтового продукта, относящегося к сфере сервисных услуг отмечено, что производство и потребление услуг происходит одновременно, а из этого следует, что производство и обращение совпадают, поэтому рынок услуг почтовой связи не может быть определен только как сфера обращения (обмена), где происходит купля и продажа услуг.

В представлении абсолютного большинства людей, лишь изредка пользующихся услугами отделений связи, понятие "почта" неразрывно связано именно с письмами и посылками, с запахом расплавленного сургуча и увесистыми пачками газет в сумке почтальонов, обходящих вверенные им участки. Однако современная почтовая индустрия аккумулирует куда больше направлений и видов деятельности, чем пересылка почтовых и передача телеграфных отправок, доставка периодических изданий. "Казпочта" остается практически единственной

структурой, имеющей доступ ко всему населению республики, и аналогов столь разветвленной филиальной сети в республике пока нет. Если в отношении городов можно говорить о наличии конкуренции на рынке почтовых услуг, то в сельской местности "Казпочта" является практически единственным оператором рынка. Возможность использования сети оператора национальной почтовой службы оценили компании, чья деятельность предполагает масштабный прием платежей за предоставление услуг, в частности, операторы сотовой связи.

Объект исследования - АО "Казпочта" является национальным почтовым оператором, а также одной из самых динамично развивающихся почтовых компаний среди близлежащих государств. Деятельность АО "Казпочта" осуществляется на основании Законом Республики Казахстан 2003 года «О почте» и прочими законодательными актами в области почтовых отношений. Единственным акционером АО с 2006 года является АО «Фонд национального благосостояния «Самрук-Казына».

Оказание качественной услуги почтовой связи и сопутствующих услуг АО "Казпочта" подразумевает формирование большего количества отделений связи, хорошо функционирующего почтового транспорта и достаточного количества работающего персонала [1].

Большее количество филиалов АО "Казпочта" расположено в Южно-Казахстанской области (396 филиалов) и

Восточно-Казахстанской области (302 филиала). При этом в крупных промышленных областях с большим количеством населения численность филиалов не велика.

Среди основных выделенных причин и анкетирования сотрудников филиалов АО "Казпочта" на оценку причин малой эффективности работы филиалов наиболее употребляемы следующие:

- 1) проблемы связанные с доставкой писем и посылок:
 - а) долгий срок доставок посылок;
 - б) порча и потеря посылок в пути;
 - в) наличие очередей в филиалах на получение и отправку посылок и писем;
 - г) несоответствие системы отслеживания фактическому местонахождению;
- 2) нестабильность работы филиалов, наличие малого количества работников;
- 3) низкая скорость обслуживания

клиентов;

- 4) неэффективный обменный курс;
- 5) проблемы с уплатой налогов ввиду нестабильной работы компьютерной техники филиалов.

Большинство клиентов указывают, что проводят в очереди от 10 до 40 минут для осуществления одной операции, что существенно снижает имидж АО "Казпочта".

Применяемая в настоящее время в АО "Казпочта" система развития партнерской сети посредством привлечения франчайзи, является обоснованной, однако направления привлечения используемые организацией минимальны. Основным приемом привлечения партнеров являются ознакомительные презентации, где указываются положительные стороны от участия в сети.

В таблице 1 указан анализ доходов и расходов АО "Казпочта" за 2016-2018 годы.

Таблица 1 - Анализ доходов и расходов АО "Казпочта" за 2016-2018 годы, тыс. тенге

№	Показатели	Годы			Тр, %	
		2016	2017	2018	2018/2017	2018/2016
1	Доходы, в том числе	36605105	37625607	45464613	120,8	124,2
	От почтовых услуг	17541230	18819884	25101911	133,3	143,1
	От финансовых услуг	18412563	18154256	19706483	108,5	107,0
	От прочей операционной деятельности	651312	651467	656219	100,7	100,7
2	Себестоимость оказания услуг	32969894	33109969	38834727	117,2	117,7
	Оплата персонала	18754214	19506682	20793134	106,5	110,8
	Прочие расходы	14215680	13603287	18041593	132,6	126,9
3	Валовая прибыль за период	3635211	4515638	6629886	146,8	182,3

Примечание: рассчитано автором по данным финансовой отчетности АО "Казпочта" за 2016-2018 годы

В 2018 году уровень доходов превышает показатели 2017 года на 20,8%, что выше уровня себестоимости оказания услуг на 3,6%. Наибольший прирост прибыли, в 2018 году по отношению к 2017 году приходится на оказание почтовых услуг (133,3%), а уровень себестоимости значительно возрос по показателям прочие расходы (132,6%). Данные указывают на повышение

финансовой деятельности предприятия, в том числе на повышение валовой прибыли предприятия в отчетном году на 46,8% по отношению к предыдущему периоду, и на 82,3% по отношению к базисному 2016 году.

С 2018 года АО "Казпочта" ориентируется на развитие собственной сети путем привлечения партнеров из малого и среднего бизнеса. Ввиду этого,

по состоянию на 1 января 2019 года в составе почтовой структуры осуществляют деятельность свыше 20 000 специалистов, функционирует более 3200 отделений связи, задействованы 14 областных филиалов и 4 филиала республиканского значения. По данным "Комитета связи, информатизации и информации", за 2018 год объемы письменной корреспонденции и посылок в натуральном выражении за счет привлечения партнеров составил 52,2 и 2,4 млн единиц соответственно. В сравнении с 2017 годом объем пересылки письменной корреспонденции увеличен на 18,3%, а посылок - на 33,3%, при этом, на увеличение объема пересылки письменной корреспонденции также повлияла активизация переписки между юридическими лицами, органами государственного управления.

АО «Казпочта» приглашает потенциальных партнеров компании и, проинформировав их о возможности выгодного сотрудничества получает заключение нескольких договоров с предпринимателями.

Расширение сети почтоматов до 151 единиц обеспечивает выдачу в 2018 году 588 330 посылок, что превышает показатели 2017 года в 2 раза.

В 2017 году запущено 89 супермаркетов посылок, общее количество достигло 110 единиц в 2018 году.

Также инновационным новшеством является внедрение в 2017 году пилотного проекта по доставке документов через отделения почтовой связи, дислоцирующегося в Центрах обслуживания населения Республики Казахстан.

Среди финансовых услуг выделяются инновации, внедряемые с 2017 года, когда клиенты АО «Казпочта», которые также являются абонентами Beeline и Activ, потенциально стали получать наличные с баланса во всех отделениях Компании. Sim2Post – это снятие наличных с баланса Beeline с получением в отделениях АО.

Другим существенным финансовым проектом является запуск совместно с AliExpress кобрендинговых платежных

карточек AliExpress и Казпочта.

Стратегия развития АО "Казпочта" до 2027 года основана на выполнении миссии и достижения видения посредством следующих ключевых направлений:

- Цифровая трансформация;
- Создание экосистемы для электронной коммерции;
- Организационная трансформация.

Данные направления также необходимо использовать для расширения партнерской сети АО "Казпочта".

Построение партнерской сети должно опираться на анализ потребления почтовых слуг в каждом отдельно взятом населенном пункте, т.к. переизбыток филиалов в одном пункте ведет к конкуренции, и как следствие к неудовлетворенности партнеров [2, с. 29].

При высокой концентрации филиалов необходимо проводить анализ видов услуг и направлений их совершенствования. При недостатке точек присутствия необходим поиск партнеров в секторе малого и среднего бизнеса Республики Казахстан.

АО "Казпочта" требуется проведение анализа благонадежности партнеров, т.к. привлечение ненадежных партнеров может снизить престиж организации, а также снизить желание благонадежных партнеров участвовать в сети.

Также в целях расширения партнерской сети необходимо расширить число механизмов привлечения партнеров за счет использования следующих средств:

- использование средств электронной почты. После проведения анализа рынка заполнения и благонадежности потенциального партнера предлагаем проводить рассылку программы развития, с указанием выгод для партнера;

- на сайте компании предлагаем внести отдельную вкладку, касающуюся привлечения клиентов, также с указанием перспектив получения выгоды;

- разработать устойчивую партнерскую программу сотрудничества с использованием механизма

государственно-частного партнерства [3].

На основании исследования составлен тактический план развития партнерской сети АО "Казпочта". При

этом не определены временные границы каждого этапа, ввиду того, что для каждого региона они будут являться различными (рисунок 1).



Рисунок 1 - Тактический план развития партнерской сети АО "Казпочта"

Тактическое планирование деятельности даже на краткосрочную перспективу должно быть согласовано с планированием деятельности Компании в целом. Следовательно, при составлении тактического плана деятельности должно также применять уведомление.

На основании договора с государством должна разрабатываться программа, указывающая на положительные стороны от применения франчайзинговых отношений для потенциального партнера. Здесь необходимо проведение экономического обоснования использования данной модели бизнеса, с учетом вложений на реализацию и ожидаемой прибыли, а также указание прочих направлений

улучшающих состояние деятельности бизнеса партнера (налоговые и прочие льготы, социальная ответственность и т.д.).

Следующими этапами тактического плана развития партнерской сети АО "Казпочта" является проведение анализа емкости рынка и востребованности почтовых услуг, выделение наиболее приоритетных областей Казахстана, нуждающихся в повышении количества филиалов, а также определение наиболее эффективных и заинтересованных частных лиц и компаний, которые определяются на основании анализа благонадежности партнеров.

Только после прохождения предыдущих этапов предлагаем

использовать новые методы расширения сети, указанные в предыдущем разделе.

соответствии с алгоритмом, указанным на рисунке 2.

Схема открытия каждого филиала в

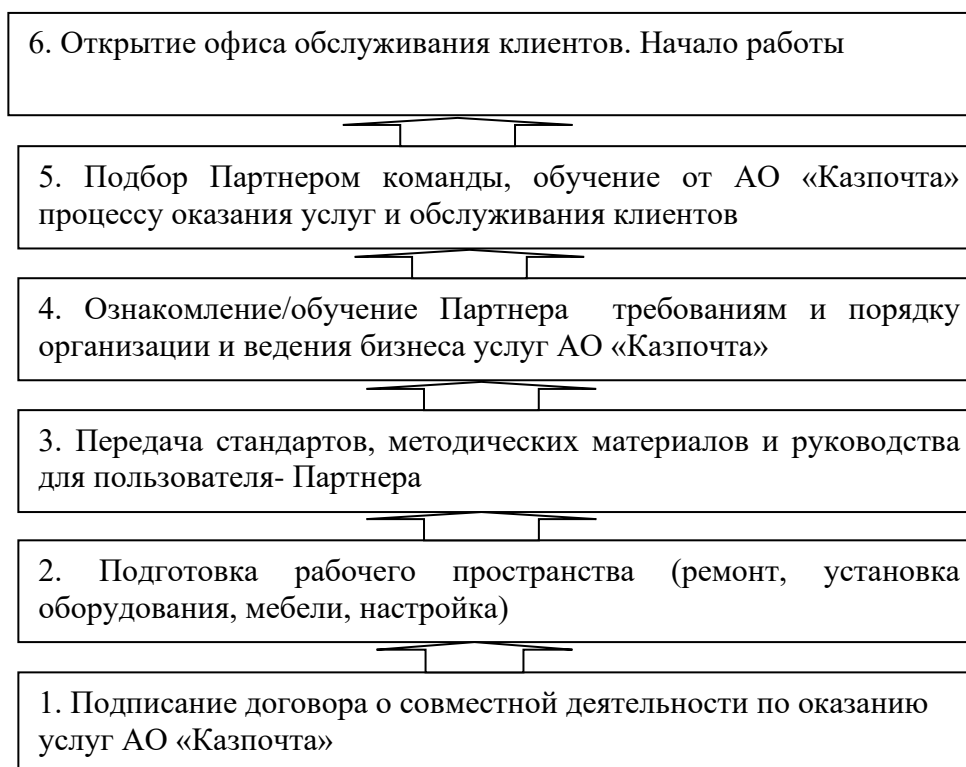


Рисунок 2 - Алгоритм открытия каждого филиала партнерской сети АО "Казпочта" [4, с. 85]

Экономическая эффективность развития партнерской сети АО "казпочта" является необходимым показателем, так как неэффективные услуги принесут организации убыток, а не прибыль [10, с. 52]. Для определения эффективности предлагаемых мероприятий необходимо установить прибыль от деятельности каждого из филиалов. Рассмотрим эффективность расширения сети филиалов АО "Казпочта" путем роста партнерской сети.

С применением сценарного подхода, отраженного в таблице 2

рассмотрена возможность прибыльности филиалами г. Алматы [11, с. 26].

В проекте рассмотрены направления повышения уровня услуг физическим лицам, корпоративным клиентам, а также уровень смежных финансовых и агентских услуг.

Необходимо учесть, что при проведении анализа использованы данные открытых офисов, с использованием клиентоориентированного подхода. При этом предполагается рост уровня предоставляемых услуг с 5 до 20%.

Таблица 2 - Расчет прибыльности расширения сети АО "Казпочта" за счет оказания услуг физическим лицам

Месяц	Оптимистический сценарий		Реалистический сценарий		Пессимистический сценарий	
	Кол-во заказов (+20%)	Сумма, тыс. тенге	Кол-во заказов (+10%)	Сумма, тыс. тенге	Кол-во заказов без изменений	Сумма, тыс. тенге

Июнь	5	225	5	225	5	225
Июль	6	270	5	225	5	225
Август	7	315	6	270	5	225
Сентябрь	8	360	6	270	5	225
Октябрь	9	405	7	315	5	225
Ноябрь	11	495	7	315	5	225
Декабрь	13	585	8	360	5	225
ИТОГО	59	2655	44	1980	35	1575

Рассмотрев второе полугодие 2020 года, ввиду того, что необходимо постоянное привлечение клиентов, а также разработка мероприятий, указанных в тактическом плане. Рассмотрим эффективность развития партнерской сети предоставления почтовых услуг физическим лицам по трем сценариям. Необходимо учесть, что при расчете основные затраты были рассмотрены исходя из наличествующих затрат франчайзера.

Оптимистический сценарий:

$$\Theta = \frac{2655}{2918} = 0,9 \times 100\% = 90\%. \quad (1)$$

При оптимистическом сценарии, окупаемость затрат наступает за 6 месяцев.

Реалистический сценарий:

$$\Theta = \frac{1980}{2918} = 0,67 \times 100\% = 67\%. \quad (2)$$

Пессимистический сценарий:

$$\Theta = \frac{1575}{2918} = 0,53 \times 100\% = 53\%. \quad (3)$$

При любом из вариантов развития событий окупаемость затрат наступит в течении года: при оптимистическом сценарии за 6 месяцев текущего года, при реалистическом (более вероятном) через 8 месяцев, а при пессимистическом через 10 месяцев. Следовательно, расширение партнерской сети за счет привлечения франчайзи для роста почтовых услуг физическим лицам целесообразно.

Разработанный тактический план развития партнерской сети является наиболее обоснованным и снижает уровень рисков от действий недобросовестных партнеров, а также повышает уровень охвата потенциальных партнеров сети.

"Казпочта" при реализации почтовых услуг необходимо концентрировать усилия на свойствах, оказывающих прямое воздействие на потребительскую удовлетворенность. Реализация услуг должна быть выполнена максимально точно и качественно и точки зрения технологического и творческого процесса. Предприятию следует развивать доброжелательное отношение персонала любой категории к клиентам-заказчикам. А также необходимо оптимизировать ценовую политику, касающуюся разработки услуг для дальнейшего развития.

Определено, что развитие партнерской сети повысит уровень почтовых и смежных услуг как физическим лицам, так и корпоративным клиентам. Это в свою очередь повысит прибыль компании, а также существенно возвысит качество услуг до мировых стандартов.

Источники:

- 1 Сайт АО "Казпочта". Электронный ресурс: <https://post.kz>;
- 2 Велесько Е. И. Стратегический менеджмент / Е.И. Велесько, А.А. Неправский. - М.: БГЭУ, 2016. - 308 с.
- 3 Цлаф В. М. Об основаниях теории стратегического управления // Вестник СамГУ, 2006. № 8 (48). Электронный ресурс: <http://vestnik-samgu.samsu.ru/gum/2006web8/econ/Claf.pdf>;
- 4 Волобжецкий В. А. Методы оценки качества услуг// РИСК: Ресурсы, информация, снабжение, конкуренция. 2012. No1. - 379 с.

ПРОЦЕСС СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ В ОРГАНИЗАЦИЯХ ЗДРАВООХРАНЕНИЯ НА ПРИМЕРЕ США

Ключевые слова: стратегическое планирование, здравоохранение, JCI, ROI, TQM, повышение качества, и PDCA

Обеспечение развитой системы здравоохранения является задачей правительства любой страны, так как связано с сохранностью и поддержанием здоровья - самого ценного актива своих граждан. В целях исследования была рассмотрен процесс стратегического управления в организациях здравоохранения на примере США. Как и в других развитых странах, развитие здравоохранения в Соединенных Штатах включает в себя меры по разработке новых диагностических процедур, новых методов лечения, нового оборудования и новых лекарственных средств; таким образом, ключевые направления, это:

- более быстрая диагностика заболеваний на ранней стадии, до момента полного развития болезни;
- сокращения длительных процедур, позволяющих уменьшить сроки пребывания в стационаре;
- создание новых лекарств, которые эффективнее борются с болезнями и с меньшим количеством побочных эффектов.

Эти методы связаны с длительными исследованиями и высоким уровнем финансирования на разработку, и экономия в основном достигается за счет использования и развития высоких технологий.

Активное развитие здравоохранения сопровождается разработкой новых стандартов медицинской помощи, которые регулярно обновляются в соответствии с изменениями. The Joint Commission

International (JCI) - основанная в США некоммерческая организация, которая проводит аккредитацию больше чем 20 000 организаций здравоохранения и программ в Соединенных Штатах.

JCI обновляет свои стандарты оказания медицинской помощи почти ежегодно. Чтобы соответствовать этим стандартам, больницы должны проводить массовые изменения, которые стоят больших денег, еще один фактор затрат, который не учитывается при планировании бюджета организации здравоохранения.

Здравоохранение - это постоянно развивающаяся динамическая система, требующая динамического управления. Старая система управления по целям работает уже не так эффективно в управлении новой эры здравоохранения. Существует необходимость в динамичной системе управления, четком видении и стратегическом плане управления для снижения затрат и обеспечения качества услуг для пациентов [1].

Total Quality Management (TQM) - это система управления, разработанная в Японии и использующая более 30 лет, прежде чем она стала известной во всем мире. Она зарекомендовала себя как отличная система для предоставления качественных услуг, снижения затрат, концентрации на потребностях клиентов и достижения полного вовлечения персонала. Система является динамичной и подходит для постоянно меняющихся и развивающихся организаций и служб. Благодаря своей модели непрерывного улучшения качества он может решать

проблемы, улучшать процессы и снижать затраты. Это идеальная система для здравоохранения, где она позволяет справиться с быстрыми изменениями и одновременно управляет всей организацией. JCI одобрил и требует применения этой системы во всех медицинских учреждениях, которые стремятся получить аккредитацию JCI [2].

Прежде чем углубиться в детали управления здравоохранением, необходимо понять все его аспекты и все факторы, влияющие на эту растущую систему. Этими аспектами являются: стандарты здравоохранения и то, как они влияют на оказание медицинской помощи, деловая сторона здравоохранения, а также качество и его влияние на оказание и продвижение медицинской помощи.

Стандарты: считается, что стандарты здравоохранения устанавливаются для обеспечения качества услуг, которые предоставляются пациентам, но это только отправная точка в качестве. Качество услуг может постоянно улучшаться для достижения удовлетворенности клиентов за пределами стандартов JCI. Однако JCI устанавливает стандарты практики; он в основном классифицирует услуги как функции и устанавливает требования к документации услуг [3]. Поэтому, чтобы предоставлять качественные услуги, необходимо начать со стандартов и развивать уровень услуг, который желают клиенты. Клиенты в лице пациентов - это те, кто определяет качество услуг, так как они находятся на приемной стороне, и они являются теми, кого организация здравоохранения обязана удовлетворить.

Деловая сторона здравоохранения: здравоохранение недавно претерпело серьезные преобразования, то есть те же самые силы, которые преобразовали и преобразовали большую часть мировой экономики, также затронули систему здравоохранения. Здравоохранение стало огромным бизнесом, движимым рыночным спросом. Пациенты стали более информированными, настойчивыми и требовательными. Их плотные ежедневные графики не позволяют долго ждать врачей

и принимать мнение одного врача «врачи знают лучше». Пациенты ищут качество и проводят тщательную оценку и отзывы о лучшем враче в этой области. Также они не только ищут качественные услуги, но и требуют удобства для услуг, которые они получают.

Поставщики медицинских услуг в США сталкиваются с рядом проблем, которые необходимо учитывать при планировании деятельности своих организаций, одной из основных проблем является окупаемость инвестиций (ROI). ROI определяется как финансовый показатель, который учитывает процентную отдачу от использования определенных активов (обычно денег, но не всегда). Обычная формула для расчета ROI:

$$\text{ROI} = \frac{\text{чистая прибыль}}{\text{капитал владельца}},$$

или

$$\text{ROI} = \frac{\text{доход, прослеживаемый к усилиям, разделенным на вложенные инвестиции}}$$

В целом, в промышленности легко понять и рассчитать рентабельность инвестиций, но в сфере здравоохранения существует ряд проблем, которые являются уникальными для здравоохранения, как с точки зрения воздействия, так и ограничений способности измерять рентабельность инвестиций для маркетинга, в том числе:

– Часто происходит значительная задержка между маркетинговыми усилиями и фактическим использованием услуг.

– Большинство медицинских услуг не планируется или планируется спонтанно. Их использования часто избегают, пока необходимость не станет острой.

– Многие системы финансового учета, используемые поставщиками, не предназначены для простого предоставления точной информации о ценах, затратах и марже. Одной из основных проблем в медицинской отрасли США является то, как происходит

распределение накладных расходов. Финансовые системы заставляют каждую единицу измерения (вход, посещения и т.д.) брать на себя накладные расходы организации. Хотя это целесообразно для ежегодных аудиторских целей, оно не имеет смысла в измерении ROI конкретной маркетинговой деятельности. В большинстве случаев новый объем не приводит к каким-либо новым накладным расходам или фиксированным затратам (если не получены и не поддерживаются значительные уровни нового объема).

– Многие информационные системы, используемые поставщиками, не предназначены для простого и быстрого измерения изменений объема или конкретного использования, связанного с конкретными маркетинговыми усилиями.

Суть маркетинга в здравоохранении - это больше, чем тактические связи с общественностью и реклама. Маркетинг включает в себя усилия, которые варьируются от звонков по продажам и связи с врачом до круглосуточного доступа к телефону, «простота использования» системы, качество обслуживания и цены на платные или незастрахованные услуги. Некоторые маркетинговые усилия приносят ощутимую отдачу в ближайшем будущем. Другие усилия, однако, связаны с долгосрочным созданием и обслуживанием «бренда» учреждения здравоохранения. Тем не менее, ROI следует учитывать при разработке любого маркетингового плана или стратегии, т.к. это может быть долгосрочным результатом.

Качество услуг: Институт медицины (Institute of Medicine, IOM) США определил качество медицинской помощи как *«степень, в которой медицинские услуги для отдельных лиц и групп населения увеличивают вероятность желаемых результатов в отношении здоровья и согласуются с текущими профессиональными знаниями»* [4]. Также предоставление высококачественной медицинской помощи, согласно определению IOM, является совместным усилием, а не исключительной областью

какой-либо одной дисциплины, отдела или организации.

Использование информации для выявления и эффективного использования возможностей для улучшения, документирования и демонстрации результатов таких усилий имеет решающее значение для выживания в современной среде здравоохранения. Как больницы, так и организации здравоохранения сталкиваются с необходимостью удовлетворить эти требования в условиях, когда ресурсы здравоохранения уменьшаются, но требования к улучшению и поддержанию качества обслуживания возрастают.

Роль управления качеством заключается в обеспечении предоставления высококачественных услуг, минимизации или устранении предотвратимых неблагоприятных последствий, максимизации использования ресурсов, совершенствовании процессов в сотрудничестве со всеми заинтересованными сторонами и минимизации потерь, связанных с неправильным использованием услуг. Качество достигается путем внедрения системы управления, которая контролирует все аспекты ухода, дополняя друг друга, и работает над улучшением процессов для достижения своих целей. Усилия по управлению качеством будут положительно отражены на деловой стороне здравоохранения и в конечном итоге снизят стоимость здравоохранения.

Разработка стратегии для организаций здравоохранения не простая задача, она требует полного понимания текущих проблем рынка, оценки удовлетворенности наших клиентов, оценки наших текущих операций, оценки качества услуг. Стратегия начинается с видения организационного лидерства и заявления о ценностях, за которым следует разработка целей и разработка плана реализации средств для достижения этих целей.

Первым шагом является видение лидера, видение определяет будущее, в котором организация хочет быть в указанное время, движимое ценностями,

которые охватывают подотчетность, постоянное совершенствование, услуги, ориентированные на клиента, и качество услуг.

Разработка процесса управления организации здравоохранения - это цикл Деминга: Plan-Do-Check-Act (PDCA) [5], который проходит пять этапов:

1. Планирование:

- Этап I: сбор, анализ и анализ ключевых бизнес-данных.
- Этап II: развертывание политики.

2. Выполнение:

- Этап III. Использование результатов развертывания Политики для выбора и реализации соответствующих проектов и других мероприятий по улучшению.

3. Проверка:

- Этап IV: мониторинг прогресса с помощью расследования и анализа.

4. Воздействие:

- Этап V: собрать и проанализировать обратную связь, интегрировать полученный урок.

1. Планирование:

Этап I: эта фаза включает обратную связь с организацией из разных ресурсов, например: жалобы клиентов, сбои процессов, замечания заинтересованных сторон, отзывы сотрудников и обзоры рынка. Эти данные позволяют выявить ключевые аспекты здравоохранения, связанные с бизнесом, и дать четкое представление о том, как работает организация, а также выявить сильные и слабые стороны организации.

Этап II: цели организации будут зависеть от рабочей атмосферы и обратной связи рабочего персонала, обсуждающего свои проблемы и предлагающего решения этих проблем. Для достижения этих целей руководство должно пройти процесс развертывания политики.

Развертывание политики - это простой и понятный процесс, который предоставляет мощную структуру для общения с вашей организацией посредством использования фактов и данных, направления, в котором планируется развитие организации.

Развертывание политики создает структуру для определения стратегических целей, как краткосрочных (от 1-го до 2-х лет), так и более долгосрочных (от 5-ти до 7-ми лет). Развертывание политики (РП) заставляет медицинскую организацию с помощью фактов и данных разрабатывать очень конкретные планы и проекты для достижения своих целей.

Процесс РП может быть организован следующим образом:

- Руководители просят всех менеджеров представить список проблемных областей.
- Менеджеры просят своих сотрудников выяснить проблемы.
- Перечень проблем и областей улучшений передается в исполнительный комитет РП.
- Руководители должны провести собственную оценку и опросы, чтобы оценить удовлетворенность клиентов.
- Вся собранная информация, а также список проблем с персоналом и области улучшения передаются в комитет РП, который состоит из высшего руководства.
- Комитет РП вместе с исполнительным комитетом формулирует основные цели организации.
- Организационные цели будут сформулированы на основе окончательного результата процесса РП.

2. Выполнение:

Этап III: результаты РП должны быть отражены не только в определении целей организации, но и в проектах и других мероприятиях по улучшению. Таким образом, фаза III ставит организацию и инфраструктуру вокруг результатов фазы II. Он будет описывать, кто, что будет делать, когда и для какой цели, с какой связью с системой и т.д.

3. Проверка:

Этап IV. Усилия руководства организации здравоохранения должны быть направлены на следующее:

- Сосредоточение деятельности на выбранных целях, без рассеивания

внимания на других с другие цели и стратегии.

–Поощрение достижения стратегических целей.

–Организация постоянного обучения.

3. Контроль:

Этап V: Менеджмент организации должен получать обратную связь о результатах проектов и приложенных усилий по улучшению процессов. Это позволит руководству оценить достигнутый прогресс и принять или отклонить рекомендованные изменения на основе результатов. Собранные данные дадут организации возможность вносить изменения и модификации в свою операционную систему на основе фактов и данных.

Заключение и выводы.

Планирование стратегии для вашей организации начинается с общего видения, однако оценка текущих операционных функций и оценка эффективности

медицинской организации является ключом к установлению эффективных целей. Оценка укажет на сильные и слабые стороны, которые будут полезны при разработке целей организации. Данные, собранные в процессе РП, будут иметь большое значение для формирования вашего образа организации.

Таким образом, очевидно, что для эффективного управления организацией здравоохранения необходимо создать отдел управления качеством. Усилия по улучшению качества будут основной силой в повышении эффективности организации и увеличении ее эффективности. Качество может быть самой важной функцией, которая направляет ее руководство в процесс стратегического планирования, улучшения качества оказания услуг, повышает удовлетворенность клиентов и снижает затраты.

Источники:

1. National Healthcare Disparities Report. U.S. Department of Health and Human Services. AHRQ Publication. 2012. No. 12-0006. March. 248 p.
2. Joint Commission Resources (2014). Joint Commission International, Accreditation Guide, 5 Edition, Oakbrook Terrace, Illinois, U.S.A.
3. Joint Commission Resources. More Mock Tracers, Tracer Methodology by Joint Commission Resources. Oakbrook Terrace, Illinois, U.S.A., 2011.
4. National Healthcare Disparities Report. U.S. Department of Health and Human Services. AHRQ Publication. 2012. No. 12-0006. March. 248 p.
5. Деминг Э. Выход из кризиса: Новая парадигма управления людьми, процессами и системами: Пер. с англ. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2009. — 370 с.

МОДЕЛИРОВАНИЕ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ КАК ОТВЕТ НА ПРИВЛЕЧЕНИЕ ИНВЕСТИЦИЙ В ПРОЕКТ

Ключевые слова: бизнес-процессы, моделирование, BPMN, IDEF, проект, инвестиции.

На начальном этапе разработки инвестиционного проекта, как правило, отражается довольно общее представление о проекте, что не дает общего представления о рисках. Именно поэтому инвесторы при просмотре таких проектов довольно подробно стараются оценивать риски вложений. Прежде всего, это означает, что для начала увеличивается количество надежных расчетов, которые находятся в бизнес-плане. Теоретическая возможность повышения достоверности расчетов при составлении бизнес-плана существовала всегда. Для этого необходимо более тщательно изучить инвестиционный проект, смоделировать различные ситуации. Однако существует проблема сопоставимости масштабов инвестиционного проекта и стоимости подготовки бизнес-плана. Эта инвестиционная программа недостаточно эффективна или неоправданно убыточна. Оказалось, что затраты на подготовку бизнес-плана были напрасны. Как правило, это переоценка спроса или условий предложения. Некоторые риски, особенно связанные с крупномасштабными макроэкономическими процессами, иногда вообще невозможно предвидеть. Однако иногда эффективность инвестиционного проекта оценивается как некорректная из-за отсутствия прогнозирования, а также из-за недостаточно тщательного анализа технологической структуры проектируемого предприятия. При разработке бизнес-плана очень часто стоимость продукции оценивается по аналогии с существующими предприятиями. Если речь идет о простой

технологической основе, то есть о том, что является производством и стадией производственного процесса. Сложная технологическая структура, подразумевает под собой следующее, чем больше производственный цикл, тем больше различия между предприятиями, производством и одними и теми же видами продукции, и тем больше индивидуальная структура его основных производственных процессов для разных предприятий. План инвестиционного проекта не подразумевал детального анализа себестоимости продукции по отношению к конкретному проектируемому предприятию с учетом индивидуальных особенностей его технологической структуры. Это бывает связано с тем, что этот анализ был довольно трудоемким. Внедрение новых технологий, а также появление новых методов исследования предприятий сделали это более доступным и понятным при разработке и реализации инвестиционных проектов. Тем не менее эти методики в основном используются для решения проблем, связанных с построением организационно-технологической структуры предприятия, с учетом уже подготовленных бизнес-планов и оценки эффективности инвестиций. В то же время при проведении финансовых расчетов, как и прежде, были подготовлены заранее подготовленные сметы и калькуляция продуктов. Этот подход использовался и продолжает использоваться в программных средствах для подготовки бизнес-плана. IDEF0 позволяет автоматизировать расчет себестоимости продукции на основе анализа технологических структур

проектного предприятия. На сегодняшний день моделирование бизнес-процессов играют ключевую роль в привлечении инвестиций, так как являют за собой более подробную модель технологической карты и организационного процесса в целом. Это дает инвесторам более детально понять, что находится перед ними и просчитать наибольшее количество рисков. Касательно собственника, это дает понимание того где может быть не готов проект и стоит ли его начинать.

Существует множество методологий моделирования, которые можно использовать для моделирования бизнес-процессов. Некоторые из этих методологий были специально разработаны для этой цели, в то время как другие предшествуют дисциплине BPM и были адаптированы для этой цели. Что касается трех целей моделирования процессов (то есть описания, анализа и принятия), большинство методологий, как правило, подходят только для одной из трех целей, но не для всех трех. Большое разнообразие языков моделирования бизнес-процессов уже привело к тому, что исследователи пытаются составить схему всех этих языков. В частности, исследование, проведенное Беккер, Л. Вилков, В. Таратухин, М. Кугелер, М., дает превосходный обзор этих языков [1]. Данная статья предоставит менее подробный обзор и опишет только те языки, которые сыграли важную роль в моделировании бизнес-процессов и будут полезны для моделирования при реализации инвестиционных проектов. Будут рассмотрены следующие языки:

- Блок-схема
- Цепочка процессов, управляемых событиями
- Интегрированное определение для моделирования функций
- Нотация управления бизнес-процессами.

Блок-схема – это диаграмма, которая представляет процесс как последовательность действий и решений. Блок-схемы представляют собой самую старую и основную методологию моделирования, связанную с процессами,

впервые появившиеся в начале 20-х годов, когда инженеры-механики использовали их для описания поведения машины.

Основные конструкции блок-схем представляют собой действия, решения, начальные и конечные точки. Это основные строительные блоки, обычно используемые для представления процессов. Более продвинутые блок-схемы используют конструкции потоков данных (например, документы или машинный ввод / вывод) для обозначения того, какая информация течет на протяжении всего процесса. Отношения на нижней диаграмме обозначены стрелками, которые указывают на поток управления от одного элемента к другому. Все элементы в блок-схеме прямо или косвенно связаны друг с другом [2].

На рисунке 2 показан пример блок-схемы человека, смотрящего телевизор. Процесс начинается с того, что человек включает телевизор, после чего он наблюдает за включенным телевизором. Пока канал остается интересным, человек будет продолжать просматривать этот канал. Когда он больше не интересуется каналом, он может переключить канал, если есть еще каналы, которые он не видел. Когда все каналы проверены, телевизор выключен, и процесс заканчивается.

Помимо простого набора конструкций, блок-схемы предлагают практически полную методологическую поддержку. Существуют некоторые общепринятые рекомендации по разработке блок-схем (например, стрелки пересечения пределов), но рекомендации по применению блок-схем сильно различаются. Что касается моделирования бизнес-процессов, потоковые диаграммы часто используются в качестве инструмента для создания эскизов на ранних этапах разработки модели. Интуитивность блок-схем делает их идеальным инструментом для быстрого составления диаграмм процессов на совещаниях или семинарах.

Цепочка управляемых событиями процессов (EPC) — это методология моделирования бизнес-процессов, нацеленная на создание понятных бизнес-моделей. Профессор Август-Вильгельм

Шеер из Саарского университета разработал метод ЕРС в 1992 году. С момента своего создания метод ЕРС стал одной из наиболее популярных методологий моделирования бизнес-процессов. Основными конструкциями ЕРС являются события, функции и логические соединители. События представляют собой предварительные и постусловия функции, в то время как функция представляет деятельность, выполняемую в организации. События пассивны в том смысле, что они представляют состояние, в то время как функции активны, поскольку представляют преобразование из одного состояния в другое. ЕРС всегда начинается и заканчивается событием. Оба события и функции могут иметь только одно входящее и исходящее отношение. Логические соединители используются для представления отношений «один ко многим» между событиями и функциями. Событию не может предшествовать или следовать другое событие, а функция не может предшествовать или следовать другой функции. Последнее ограничение обычно игнорируется на практике, поскольку события между функциями часто являются неявными. Помимо основных конструкций, ЕРС также имеет несколько дополнительных конструкций, которые можно использовать для добавления дополнительной информации на диаграмму. Например, конструкция организационной единицы может использоваться для представления того, какое лицо или организация несет ответственность за выполнение конкретной функции.

Интегрированное определение для функционального моделирования (IDEF) – это серия языков моделирования, изначально разработанных для использования в области разработки программного обеспечения. Первый язык моделирования IDEF появился в середине семидесятых годов как побочный продукт программы интегрированного автоматизированного производства ВВС США. С тех пор семейство IDEF выросло до набора из шестнадцати языков

моделирования, каждое добавление просто называлось IDEF0, IDEF1 и так далее. Однако только первые пять языков IDEF превратились в общепринятые языки моделирования, в то время как остальные никогда не развивались дальше, чем их первоначальное определение. Из шестнадцати языков моделирования IDEF0 и IDEF3 являются наиболее подходящими для моделирования бизнес-процессов [5]. IDEF0 моделирует бизнес-функции, в то время как IDEF3 моделирует бизнес-процессы, поэтому, строго говоря, IDEF3 является единственным языком семейства IDEF, который фактически предназначен для моделирования бизнес-процессов. Однако на практике IDEF0 и IDEF3 используются для описания бизнес-процессов, но с радикально разных точек зрения. Таким образом, эти два языка следует считать дополнительными, а не исключительными.

Язык моделирования IDEF0 имеет ограниченный синтаксис. По сути, все построено на конструкции функции. Функция — это действие, похожее на те, которые используются на блок-схемах и диаграммах ЕРС, и которое представлено прямоугольником. Функция потребляет ввод для получения некоторого результата. Кроме того, функция управляется, регулируется или ограничивается средствами управления и выполняется или выполняется механизмами. Выход одной функции может быть входом, управлением или механизмом другой функции. Входы, элементы управления, выходы и механизмы (ICOM) представлены стрелками, которые связаны с функцией. У каждой стрелки ICOM есть отдельная сторона прямоугольника функции, к которой она может подключаться. Входные стрелки соединяются слева, управляющие стрелки соединяются сверху, выходные стрелки соединяются справа, а стрелки механизма соединяются внизу [5]. Несколько функций на диаграмме упорядочены по доминированию, при этом наиболее доминирующая функция размещается в верхнем левом углу диаграммы, а наименее доминирующая функция - в правом нижнем. Функция

доминирует над другой функцией, когда у нее больше связей ICOM, ведущих к другой функции, чем наоборот. Этот подход создает каскадный эффект, приводящий к диаграммам с водопадом, подобным потоку, что облегчает их интерпретацию. Функциональная декомпозиция, играет инструментальную роль в IDEF0. Все функции всегда выполняются в контексте, который представлен как холст, на котором нарисована диаграмма IDEF0. Все входные данные, элементы управления и механизмы, которые не созданы функциями в диаграмме, происходят из этого контекста. Любая функция внутри диаграммы IDEF0 может быть разложена на новую диаграмму. При этом ICOM функции отображаются в контекст новой диаграммы. Числовые идентификаторы используются для перекрестных ссылок на функции или стрелки ICOM, которые появляются на различных диаграммах.

Обратите внимание, что в отличие от всех других языков моделирования, диаграмма IDEF0 не описывает последовательность действий. Отношения между различными функциями указывают на их зависимости, которые могут подразумевать причинную связь, но это необязательно. Отсутствие временной последовательности является одним из основных преимуществ IDEF0, поскольку оно позволяет пользователям моделировать то, что делает бизнес, не вынуждая их объяснять, как бизнес выполняет это. К сожалению, склонность людей интерпретировать диаграмму IDEF0 как блок-схему также является одним из ее недостатков. Более того, не всем нравится, когда IDEF0 абстрагирует само время, поскольку это делает язык менее интуитивным.

Отсутствие последовательности было одним из главных мотиваторов для создания IDEF3.

IDEF3 фокусируется на временном аспекте бизнес-процессов, который резко контрастирует с IDEF0. Кроме того, IDEF3 описывает два разных типа языка моделирования. Один с целью описания потоков процесса и один с целью описания переходов состояний объекта. Мы рассмотрим только предыдущий метод,

чтобы ограничить наше и без того длинное описание IDEF. Как и большинство других языков моделирования бизнес-процессов, IDEF3 описывает бизнес-процесс как последовательность действий. Деятельность называется единицей поведения (UOB) и представлена прямоугольником. Причинно-следственная связь между двумя UOB называется приоритетной ссылкой и представлена стрелкой. Соединения могут использоваться для разделения, объединения, ветвления и объединения потока управления и представлены маленькими прямоугольниками. Вышеупомянутые конструкции являются основными строительными блоками IDEF3, что делает язык очень похожим на диаграммы действий UML или диаграммы EPC без конструкции события [3].

IDEF0 и IDEF3 имеют некоторые уникальные характеристики по сравнению с другими языками моделирования. Оба языка IDEF подчеркивают семантику по сравнению со сложным синтаксисом, что делает языки IDEF более формальными, чем все другие языки. Оба языка IDEF поддерживают использование функциональной декомпозиции и поощряют ее использование. Фактически конструкции заголовка блока действуют как холст для рисования, который ограничивает пространство для рисования, таким образом заставляя использовать функциональную декомпозицию. Еще одним преимуществом этого подхода является то, что диаграммы IDEF хорошо работают на бумаге, поскольку конструкции блока заголовка обычно имеют размер стандартной бумаги формата А4. Напротив, другие языки моделирования могут привести к созданию очень больших диаграмм, которые представляют целый ряд проблем. К сожалению, упор на функциональную декомпозицию также является недостатком языков моделирования IDEF. Большие модели могут охватывать многочисленные диаграммы, что затрудняет ведение обзора всего процесса. Хотя на самом высоком уровне разложения всегда есть корневая диаграмма, функции на этой диаграмме не

раскрывают глубины разложения. По этой причине модели IDEF часто сопровождаются диаграммой дерева моделей, которая описывает отношения между различными диаграммами IDEF.

Далее рассмотрим последний вид управления бизнес-процессами. Нотация моделирования бизнес-процессов (BPMN) — это методология моделирования бизнес-процессов, целью которой является создание понятных для человека представлений бизнес-процессов. Первоначальная версия BPMN была разработана Инициативой по управлению бизнес-процессами (BPMI) в 2004 году. Два года спустя группа моделирования объектов (OMG) приняла этот язык в качестве стандарта для моделирования бизнес-процессов. По состоянию на 2011 год BPMN является наиболее используемой нотацией для моделирования бизнес-процессов и считается стандартом де-факто. На момент написания, последней версией является BPMN 2.0 [4]. BPMN основан на тех же принципах, что и блок-схемы, но включает в себя гораздо большее разнообразие конструкций, что делает язык гораздо более выразительным, чем блок-схемы. Помимо блок-схем, конструкции, присутствующие в BPMN, демонстрируют сходство с теми, которые используются в диаграммах активности UML и диаграммах EPC. Основными конструкциями BPMN являются события, действия, шлюзы и соединения. Действия представляют собой какую-то работу, которую необходимо выполнить, в то время как события представляют собой заметные события. Шлюзы могут либо использоваться для представления решений, которые управляют потоком управления, либо могут использоваться для разделения или объединения потока управления (например, для выполнения действий параллельно). Наконец, соединения используются, чтобы установить отношения между вышеупомянутыми

конструкциями. Каждая из этих четырех конструкций имеет множество более специфических конструкций, которые можно использовать для представления определенных случаев. Например, событие таймера используется для представления события, которое происходит очень часто. Помимо основных конструкций, которые подходят для моделирования большинства бизнес-процессов, существует также набор расширенных конструкций. Эти конструкции предназначены для опытных моделистов, которым необходимо моделировать более экзотические случаи. Примером является основанный на событии эксклюзивный шлюз, который представляет собой комбинацию обычного шлюза, промежуточного события и запуска нескольких событий. Одной из конкретных целей этой сложной конструкции является представление сценариев, в которых различные события могут инициировать начало процесса. Наконец, BPMN поддерживает плавательные дорожки, которые можно использовать для организации действий по ролям, и артефакты, которые можно использовать для добавления дополнительной информации в модель, например, текстовые аннотации.

BPMN сильно подчеркивает синтаксис над семантикой. На самом деле набор доступных конструкций в BPMN настолько велик, что не всегда понятно, какие конструкции следует использовать в определенных ситуациях. На практике более половины пользователей BPMN используют только базовый набор конструкций BPMN [4].

Мы видим, что разнообразие моделей для построения бизнес-процессов в компании, существует большое количество. Каждая модель является актуальной для определенных отраслей и видов деятельности. Однако, модели IDEF и BPMN являются универсальными.

Источники:

1. J. Becker, M. Kugeler, M. Rosemann. Process Management: A Guide for the Design of Business Processes. Springer-Verlag Berlin Heidelberg, 2011. 339 с.

2. Паронджанов В. Учись писать, читать и понимать алгоритмы. Алгоритмы для правильного мышления. Основы алгоритмизации // М.: ДМК Пресс, 2012. 520 с.

3. Щербаков В. В., Мерзляк А.В., Коскур-Оглы Е. О. Автоматизация бизнес-процессов в логистике. Учебник для вузов. Стандарт третьего поколения // СПб.: Питер, 2016. 464 с.

4. Хаммер М., Чампи Д. Реинжиниринг корпорации. Манифест революции в бизнесе // М.: Манн, Иванов и Фербер, 2011. 288 с.

УПРАВЛЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТЬЮ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ КОММЕРЧЕСКОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

Ключевые слова: эффективность, деятельность, управление по целям, подход, цель.

Performance Management, или управление эффективностью деятельности организации – популярное на сегодняшний день стратегическое решение. В его основе – целеполагание и оценка результатов деятельности.

Управление эффективностью в качестве концепции предполагает исследование (анализ и синтез) системы управления при соблюдении основного условия – наличия обратной связи. Это является фундаментом для реализации стратегии коммерческих предприятий и осуществлении контроля операционных показателей их деятельности. Такой подход применим для стратегического планирования в случае, когда речь идет об изменениях внешней среды и ограничивается среднесрочной перспективой. Рассматривая данную дефиницию в более широком смысле следует назвать воздействие на факторы, обеспечивающие стабильный рост эффективности использования ресурсов в качестве управления эффективностью. При этом, в данное определение необходимо добавить систематический поиск источников роста потенциала, овладение системой механизмов, которые будут способствовать постоянному динамическому ускорению темпа эффективности функционирования в рамках поступательного развития организации [1, с.96].

Операционный менеджмент, как принято считать, связан с производственной деятельностью, в этой связи специалисты его определяют, как деятельность по управлению процессами приобретения материалов и превращения их в готовый продукт и поставкой этого продукта покупателю. То есть основное предназначение операционного менеджмента состоит в эффективном управлении любыми операциями. Принимая во внимание, что в условиях рынка и продолжающегося кризиса все усложняется, в том числе и операции, следовательно, необходимо использовать такие управленческие технологии, которые, несмотря на имеющиеся трудности позволят управлять эффективностью деятельности хозяйствующего субъекта. Таким образом, Performance management широко применим, как с точки зрения стратегического, так и операционного менеджмента.

В настоящее время известны самые разные способы оценки и с разными количествами ключевых параметров эффективности. В таблице 1 приведены сравнительные данные по тому, что предлагали в рамках указанной темы Нортон и Каплан (родоначальники данной концепции) и Фрейзер и Хоуп.

Таблица 1 – Сравнение основных положений концепция Нортон-Каплан – Хоуп-Фрейзер

Нортон и Каплан	Хоуп и Фрейзер	Различия и сходства в указанных концепциях
<p>- Выбор стратегии: 1) определение рынка, на котором компания планирует осуществлять свою деятельность; 2) выбор клиента; 3) определение главных бизнес-процессов, от которых зависит уровень лояльности потребителя; 4) выявление индивидуальных и корпоративных отличительных характеристик, которые необходимы, чтобы добиться поставленных целевых ориентиров в конкретных сферах. ССП приводит в состояние баланса: - фокусирование на краткосрочные цели. Показатели, идентифицирующие данные цели должны быть сбалансированы посредством акцента на долгосрочные цели. - внешние оценки функционирования организации (в финансовой и клиентской составляющих) должны быть гармонизированы внутренними составляющими, такими, как бизнес-процессы и инновации.</p>	<p>Оценка того как функционирует организация осуществлялась по составяющим, которые определили предыдущие исследователи: финансовой; клиентской; внутренних бизнес-процессов; инноваций и обучения. Дж. Хоуп и Р. Фрейзер выступили с идеей в рамках создания системы материального стимулирования принимать во внимание положения: – базой исчисления вознаграждения должны быть не бюджеты. В данном случае эффективнее использовать относительные показатели эффективности; – пределы, определенные для деятельности каждого сотрудника, который работает выполнение целей стратегии, должны быть ясными, четкими и прозрачными; – результаты деятельности подразделений находятся в зоне ответственности непосредственных исполнителей; – информационная доступность и полнота, все данные одинаково открыты для всех сотрудников управленческого звена.</p>	<p>Нортон и Каплан: использовать небольшое количество показателей, 20-25 показателей. Фрейзер и Хоуп: еще более меньшее количество, не более 10 Нортон и Каплан: важны показатели результата. Хоуп и Фрейзер: важны показатели процесса. Так как, выявляя результаты, посредством которых компания достигает своих целей становится очевидным, что данные о способах достижения этих результатов отсутствуют и соответственно не дают возможности установить альтернативные варианты решения задач, что в целом будет работать на повышение эффективности деятельности всей компании. И совсем другая ситуация с показателями процесса, которые позволяют отслеживать выполнение заданий и проведение мероприятий, позволяющих достигать позитивных результатов, а также находятся с ними в состоянии высокой корреляции, указывают при необходимости на возможность корректирующих действий. Хоуп и Фрейзер: тезис бюджете, представляющим собой управленческий инструмент. В действительности бюджет представляет собой контракт или соглашение с уже заданными или указанными результатами. Он заставляет специалистов</p>

		<p>манипулировать информационными данными и как следствие резко ограничивает их в свободе принятия эффективных решений. На деле выходит так, что бюджеты уже составляют ситуационную картину того, как сотрудники должны себя вести в любой заданной ситуации. Так, соглашения с заданными результатами деятельности компании полностью лишают работников возможности принимать решения по их усмотрению в соответствии со сложившейся ситуацией и учетом обстоятельств. То есть работникам приходится фальсифицировать нужные показатели, вместо того побуждать к принятию эффективных решений и действиям, направленных на составление полноценной, прозрачной и достоверной отчетности для топ-менеджмента организации.</p>
<p>Примечание: составлено автором на основе данных источника [2, с.111], [3, с.45]</p>		

Таким образом, наиболее известной из существующих можно назвать следующее правило – «10/80/10». Которое расшифровывается как 10 ключевых показателей должны ориентировать на результат, другая цифра «80» отражает эффективность или результативность операционной деятельности, и наконец около 10 непосредственно ключевых показателей эффективности всей деятельности в целом [4, с.24].

Из данных таблицы можно вывести понимание управления эффективностью деятельности компании, как стратегическое управление на основе координации всех операционных циклов и процессов. Также следует добавить, что управление эффективностью – это гармоничное (насколько это возможно в рамках

компании, ведь все индивидуально) сочетание работы основных блоков на основе построения грамотной причинно-следственной связи между показателями. В этой связи, импонирует точка зрения Фрейзера и Хоупа в части того, что важны показатели процесса, которые затем в сумме дадут показатели результата.

При этом важно понимать, что показатели результата напрямую зависят от эффективного использования ресурсов: производственных, финансовых, человеческих, природных, информационных, то есть с CRM-системой (CRM расшифровывается как Customer Relationship Management, что дословно так и переводится – управление взаимоотношениями с клиентами), которая позволяет повысить скорость принятия

решений, за счет объединения разрозненных данных о клиентах ускорить процесс обработки и анализа данных. В качестве итога выступает прозрачность всей истории контактов с клиентами, оперативное реагирование на запросы, соответственно оперативное принятие по ним решения и как следствие – повышение эффективности использования рабочего времени [5, с.165].

Так, управление эффективностью деятельности компании на основе CRM позволит:

- в автоматическом режиме фиксировать основные события, которые имеют отношение к клиентам, а также посылать уведомления. Сотрудники могут себя не утруждать поиском информации в разрозненных источниках.

- повысить эффект от маркетинговых мероприятий. Описываемая система содержит всю информацию о клиенте и историю его взаимоотношения с компанией, поэтому предпринимаемые акции маркетинга превращаются постепенно в полностью клиентоориентированные. Компания имеет возможность проводить маркетинговые мероприятия, сфокусированные на каждого конкретного потребителя.

- повысить достоверность отчетов. Информация, которая проходит систематизацию становится достоверной и помогает составлять на своей основе более точные и реальные прогнозы по реализации.

- определить ценность каждого клиента.

- выявить и составить перечень потребностей в ресурсах для того, чтобы плодотворно выстроить работу с каждым клиентом.

- сделать наиболее приоритетными те ресурсы, которые влияют на ценность клиента. Это позволит резко снизить уровень использования бумажных документов. А, благодаря, автоматизации процесса взаимодействия с клиентом весь документооборот будет переведен в электронный вид.

- сократить отток клиентов. При использовании CRM системы сотрудники

имеют доступ ко всем наиболее детальным моментам соприкосновения с клиентом в части взаимодействия с ним. Это способствует повышению качества и ускорению процессов, связанных с обслуживанием потребительских запросов.

- устранить повтор задач. Так, CRM системы при объединении с другими управленческими системами позволяют сотрудникам избежать двойной работы в рамках сбора информации, обработке данных и их анализа.

- упорядочить процессы. В рамках описываемой системы становится возможным объединить все процессы взаимодействия с клиентами. Единая система имеет свои преимущества, в частности, становятся доступными входы и выходы процессов, а это облегчает процесс управления контрактами, проектами, событиями, продуктами и пр., всего того, что имеет отношение к конкретному клиенту.

- повысить культуру управления. При автоматизации процесса нивелируется зависимость вопросов, которые необходимо решать от субъективных действий персонала, так как CRM системы нацеливают на следование единым правилам работы с каждым клиентом.

- защитить и сохранить данные. Применение CRM системы дает возможность управлять централизованно и обеспечивает тем самым защиту и сохранность данных каждого клиента [5, с.165].

Также необходимо добавить, что управление эффективностью деятельности компании (финансовый блок) содержит в себе понимание все усиливающегося значения ликвидности и финансовой устойчивости экономических субъектов. Обеспечение положительных в финансовом отношении тенденций на необходимо уровне отличается усилением актуальности оптимального управления финансовыми ресурсами. А проблемы, возникающие по причине этого, в частности, в кризисных условиях отождествляют собой преграду для развития компании, и как следствие,

происходит снижение его конкурентоспособности.

Так, самым первым этапом по созданию наиболее оптимальной системы управления финансами в организации можно назвать оценку компании (ее деятельности) посредством исследования показателей. Инициация анализа эффективности системы дает возможность установить причины нежелательных явлений и составить план мероприятий по их нивелированию [6, с.332]. В качестве финансовых ресурсов выступают средства компании в форме ее доходов и различных поступлений извне, которыми компания должна расплатиться в счет исполнения взятых обязательств [7, с.22]. Управление финансовыми ресурсами выступает в качестве системы специальных методов, операций и способов воздействия на все виды финансов компании для того, чтобы добиться необходимого результата [8, с.43]. Так, эффективное управление финансовыми ресурсами характеризуется как соотношение между израсходованной частью ресурсов и полученными результатами. Так, методика оценки эффективности использования финансовых ресурсов подчинена алгоритму действий, который охватывает пять этапов:

– 1 этап. – Оценка динамики, состава и структуры финансовых ресурсов компании в динамике за последние несколько лет. Для осуществления указанной оценки применяют горизонтальный и вертикальный методы анализа. Вначале необходимо составить сравнительный аналитический баланс, в котором будут отражены значения активов и источников их формирования. Затем используется методика горизонтального анализа, в рамках которой показатели каждого следующего года приводятся в сравнении с аналогичными показателями предыдущего года. При этом исследуются отклонения и устанавливаются причины возникающих изменений. После этого следует применить методику вертикального анализа, в рамках которой происходит вычисление доли каждого элемента статей баланса в общей сумме активов (пассивов).

– 2 этап. – Осуществляется анализ ликвидности и платежеспособности компании. С помощью этого анализа выявляется возможность погашения компанией своих обязательств посредством активов, которыми организация располагает.

– 3 этап. – Расчет и анализ финансовой устойчивости. Анализ финансовой устойчивости дает возможность соотнести собственные и заемные средства компании, сделать анализ структуры капитала. При этом применяется метода анализ коэффициентов, которые приводят в сравнение с нормативами, исходя из этого формулируются выводы.

– 4 этап. – Анализ деловой активности. Для того, чтобы изучить данную сферу необходимо применить систему коэффициентов, которые позволяют исследовать оборачиваемость, загрузки, длительности оборота. Указанные коэффициенты рассчитывают относительно дебиторской и кредиторской задолженности, капитала, запасов и т.д. В рамках данного анализа позитивными тенденциями будут увеличение коэффициента оборачиваемости по статье баланса, уменьшение коэффициента загрузки и длительности оборота в днях. При этом негативными результатами будут уменьшение коэффициента оборачиваемости, увеличение загрузки и длительности оборота в днях.

– 5 этап – Расчет коэффициентов рентабельности. Рассматривая рентабельность в качестве показателя эффективности очевидно, что она представляет соотношение полученной прибыли к исследуемому показателю, эффективность которого предстоит вычислить. Увеличение показателей рентабельности будет свидетельствовать о повышении эффективности управления финансовыми ресурсами предприятия. При этом, векторами увеличения эффективности управления финансовыми ресурсами компании в рамках указанной оценки станут:

- Планирование денежных потоков компании. Методика осуществляется с применением платежного календаря.

- Управление дебиторской задолженностью компании предполагает расчет оптимального значения показателя и формирование правильной политики кредитования фирмы.

- Повышение эффективности использования денежных средств в части формирования их оптимальной величины.

- Формирование гибкой структуры капитала предполагает создание оптимальной структуры капитала, соотношения собственных и заемных средств.

Таким образом, соблюдение всех вышеперечисленных требований будет

способствовать росту эффективности использования финансовых ресурсов, положительно отразится на платежеспособности, ликвидности, финансовой устойчивости. Принимая во внимание, что каждая компания стремится к эффективному управлению своими финансовыми ресурсами можно сделать вывод о том, что данная эффективность будет оценена через показатели деловой активности и рентабельности, а полученные положительные значения, в свою очередь, продемонстрируют надлежащее управление эффективностью деятельности компании.

Источники:

1. Парахина В.Н. Стратегический менеджмент: Учебник [Текст] / В.Н. Парахина, Л.С. Максименко, С.В. Панасенко. - М.: КноРус, 2015. – 496 с.
2. Мейер К. Роль адекватных показателей в повышении производительности. М.: Альпина бизнес букс, 2016. - 218 с.
3. Хоуп Дж., Фрейзер Р. Бюджетирование, каким мы его не знаем: Управление за рамками бюджетов. М.: Вершина, 2015. - 256 с.
4. Афанасьева Л.А., Меньшикова М.А. Совершенствование системы стимулирования труда персонала в обеспечении эффективности деятельности организаций // Вестник КГСХА. 2012. № 8. С. 24-26.
5. Лещёв В. А. Эффективность применения CRM-системы // Молодой ученый. – 2016. – №12. – С. 165-168. – URL <https://moluch.ru/archive/116/31603/> (дата обращения: 25.03.2020).
6. Ахметгалиев Р. И., Винс А. И. Оценка эффективности управления финансовыми ресурсами // Молодой ученый. – 2018. – №49. – С. 332-335. – URL <https://moluch.ru/archive/235/54471/> (дата обращения: 24.03.2020).
7. Шайхутдинова Н.А., Белоусова Е.Н. Управление прибылью предприятия // Экономика и социум. - 2015.-№ 2–5(15). -С.22–25
8. Бланк, И. А. Антикризисное финансовое управление предприятием / И. А. Бланк. – М.: Ника-Центр, Эльга, 2014. – 672 с.

ОБЗОР ПЕРЕДОВЫХ МЕТОДОВ ОПТИМИЗАЦИИ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ

Ключевые слова: оптимизация, бизнес-процесс, методика, анализ решения, бенчмаркинг, диагностика, перепроектирование, инжиниринг, реинжиниринг.

Современная экономика Казахстана полностью перешла на деятельность в рыночных условиях. Предприятия страны все в большей степени интегрируются в мировую экономику. Эти условия требуют наличия высокого уровня конкурентоспособности, а также постоянного повышения качества и эффективности управленческой деятельности.

Большинство казахстанских компании пока еще отстают в развитии бизнес-процессов от своих основных зарубежных конкурентов, как следствие, не располагают необходимыми разработками в сфере организации материально-технического и технологического обеспечения своего основного производства, с оптимальными затратами ресурсов, что является одной из важных причин высокой себестоимости выпускаемой продукции и низкой конкурентоспособности. Эти проблемы непосредственно связаны с организацией управления бизнес-процессами.

Многие отечественные компании уже внедрили системы менеджмента качества, описали и регламентировали свои основанные бизнес-процессы, разработали под них детальные графические модели и соответствующие регламенты.

Теперь основная задача менеджмента актуализации и оптимизации бизнес-процессов, под вновь возникающие требования внешней и внутренней среды.

В арсенале современного менеджмента существует большое число

методов и инструментов совершенствования. Так, к примеру, Мельникова Е. Е. и Сысо Т. Н. выделяют три основные группы методов оптимизации, а именно:

– методы, которые направлены непосредственно на управление БП (т.е. непрерывное совершенствование (Continuous Improvement, CI);

– методы, имеющие другую сферу применения, однако могут быть использованы и для совершенствования БП (бенчмаркинг; метод быстрого анализа решения (FAST); функционально-стоимостный анализ (ФСА));

– методы, которые опираются на процессный подход (TQM (или всеобщее управление качеством);

Другими исследователями выделяется в качестве методов достижения цели оптимизации (совершенствования) бизнес-процессов организаций пять основополагающих, а именно:

1. методика быстрого анализа решения (FAST);
2. бенчмаркинг бизнес-процесса;
3. перепроектирование (обратный инжиниринг) бизнес-процесса;
4. инжиниринг бизнес-процесса;
5. реинжиниринг бизнес-процесса [1].

Раскроем, приведённые методики более подробно.

Методика быстрого анализа решения (FAST) представляет собой «прорывной» подход, концентрирующий внимание на определенном процессе в ходе проведения одно-, двухдневного совещания специальной группы для определения тех способов,

непосредственно которыми можно улучшить анализируемый процесс в течение предстоящих 90 дней. Перед окончанием такого совещания менеджмент компании одобряет или отвергает предложенные в рамках совещания улучшения.

Данная методика применяется может в отношении бизнес-процессов любого уровня, от первичных основных до итоговых.

Типичными улучшениями в процессе применения методики FAST выступают:

- значительное снижение затрат;
- существенное сокращение длительности процессного цикла;
- сокращения уровня ошибочности на 5–15% за трехмесячный период.

Термин бенчмаркинг (от англ. benchmark –зарубка, начало отсчета,) в общем смысле означает нечто, что обладает определенным качеством, количеством, способностью быть примененным в

качестве эталона, при проведения сравнении с прочими объектами. Бенчмаркинг характеризуется систематичностью данной деятельности, которая направлена на поиск, оценку и самообучение на примерах лучших практик ведения бизнеса.

Бенчмаркинг бизнес –процессов представляет собой процесс проведения сравнения деятельности своей компании с наилучшими компаниями отрасли или рынка, с последующей реализацией целенаправленных изменений с целью сохранения и приумножения конкурентных преимуществ [2, стр. 5-7].

Основной целью реализации бенчмаркинга выступает определение причин того, почему лучше функционируют бизнес-процессы у «эталонных» организаций и предотвращение на своем предприятии нежелательных расхождений с ними.

Сегодня выделяют три основных вида бенчмаркинга Рисунок 4.



Рисунок 4 – Виды бенчмаркинга
Примечание: источник [3, с.27-28]

Диагностику при помощи бенчмаркинга начинают с проведения

сравнения целей с результатами, далее анализируют процессы, которые

производят продукт, выявляют самые слабые места, которые приводят к недостаточному уровню результативности, или же достоинства, которые обеспечивают существенные преимущества.

Процесс бенчмаркинг в себя включает:

- установление ключевых сфер для совершенствования деятельности предприятия;
- идентификацию, дальнейшее изучение наилучшей практики, т.е. «эталон»;
- внедрение на предприятии новых систем и процессов, обеспечивающих значительный рост качества и производительности [4].

Исполнителями данной работы выступают команды, специально создаваемые для данных целей из специалистов разных подразделений или организаций соответствующего предприятия.

В состав таких команд могут быть включены как собственные работники предприятия менеджеры, опытные рабочие, технические эксперты, неформальные лидеры, т.е. все те, кто не понаслышке знаком с той или иной проблемой, владеет достаточной информацией о ней и обладает необходимой компетенцией и квалификацией, а также сторонние внешние консультанты, которые помогают разрабатывать, оптимизировать и (или) внедрять новые процессы или системы.

В ходе реализации бенчмаркинга применяют четыре основные макропеременные, а именно: стратегии, люди, структуры и внешние давления.

Согласно мнения большинства специалистов, именно указанные показатели являются ключевым и определяют 75 % всех существующих различий. Остального рода факторы (к примеру, качество производства, культурные ценности, степень удовлетворенности сотрудников работой, пр.), ежеминутно и непосредственно влияющие на особенности поведение сотрудников, накапливаясь, определяют возможность

приведенных ключевых макропеременных приводит к четко прогнозируемому результату. Сравнение чаще всего производят по наиболее слабым местам, там где улучшений добиться можно быстрее [5].

Применим бенчмаркинг для локальных (или фрагментарных) и интеграционных бизнес-процессов. Зачастую применение данного метода приводит к более радикальным организационным изменениям, нежели использование метода FAST.

При применении перепроектирования (обратного инжиниринга) бизнес-процесса основные усилия и внимание концентрируют на совершенствовании действующего предприятия бизнес-процесса. Обычно данный метод применяют к процессам, работающим в настоящее время успешно, но требуют определенной коррекции в связи с возникшими новыми требованиями клиента. При реализации перепроектирования бизнес-процесса разрабатывают имитационную модель его нынешнего состояния, а затем новую модель.

Согласно оценкам Харрингтона Д., Эсселинга К.С., пр. данный метод применять можно для совершенствования 70-90% основных бизнес-процессов предприятия. Очень часто перепроектирование бизнес-процесса проводят на основании результатом бенчмаркинга, для того, чтобы соответствующий процесс не оказался хуже существующего «эталона» [6].

Основная привлекательность перепроектирования обусловлена тем, что метод позволяет уменьшать затраты, а также сокращать длительность самого цикла соответствующего бизнес-процесса, проводить работы в течении 80-100 дней и снижать количество возможных ошибок на 30-60%.

Прямой инжиниринг процесса как один из методов совершенствования бизнес-процессов воспринимается несколько неоднозначно.

По существующему мнению, Володина В.В., данный метод можно

считать методом совершенствования бизнес-процессов только в существующих организациях при проектировании новых видов бизнес, с обязательным учетом передового опыта и соблюдении принципов оптимальности в управлении бизнес-процессами [7].

Реинжиниринг бизнес-процессов (Business Process Reengineering, BPR) предполагает собой реализацию радикальных изменения в деятельности предприятия, которые проводят к резкому повышению эффективности.

Разработчиками подхода являются Хаммер М. и Чампи Дж., которые полагают, что кардинальное переосмысление и радикальное преобразование бизнес-процессов на основании создания потребительской ценности является наиболее эффективным методом, позволяющим компаниям резко повышать свою конкурентоспособность. Прочие подходы опираются на уже сложившиеся традиции, что не позволяет взглянуть на непосредственные проблемы бизнеса, а также возможности их решения по-новому.

Приведенная группировка методов, по нашему мнению, не учитывает всех возможных важных аспектов, а только лишь отражает общее представление о существующих методах совершенствования управления бизнес-процессами компании.

Поэтому на практике активно применяются дополнительные методы в зависимости осложнения проблемы и задач в части оптимизации бизнес-процессов.

К примеру:

– простые методы улучшения качества («пять S», «наглядность производства», «5 Почему?», «групповой метод», «рока — уока», «семь видов потерь» и «инструменты качества»,), которые названы простыми, поскольку они не требуют высокого уровня квалификации персонала, выполняются в основном в цеховых условиях, с небольшими затратами на подготовку и реализацию;

– цикловые методы постоянного улучшения качества (цикл

Швеца; метод PDCA— цикл Шухарта — Деминга; метод «Кайдзен») наиболее распространенные в мире в качестве методов постоянного улучшения качества, которые достаточно просты в применении, но эффективны по результатам;

– диаграмма Исикава, контрольные карты, диаграммы потока процессов), широко используются в управлении бизнес-процессами для проведения анализа и выделения причин отклонений от документации;

– метод ТРИЗ — творческие решения и изобретения, структурирование функции качества, используемый при планировании и разработке новых изделий, равно как и принятии коллективных решения в отношении творческих проблем;

– стратегические методы (исследование рынка растущих отраслей, SWOT-анализ, анализ портфеля заказов, оптимизация ресурсов) применяются в стратегических исследованиях предприятий и организаций по развитию бизнеса, пр.

Итак, оптимизация бизнес-процессов представляет собой частичное совершенствование уже существующих бизнес-процессов компании, которое происходит посредством избавления от выявляемых явных недостатков, таких как дублирование функций, информационные петли, и т.п. Оптимизация применяется в тех случаях, когда предприятию необходимо улучшить свою работу: снизить затраты, сократить производственный цикл, уменьшить количество управленческих ошибок, принять неотложные меры по выходу из кризиса и т.п.

При правильном проведении улучшений можно наблюдать следующие результаты:

1. Повышается прозрачность деятельности предприятия и предоставляется возможность совершенствования его работы.

2. Возрастает управляемость организации и понимание сотрудниками главных целей и стремлений предприятия.

3. Появляется возможность осмысленного выбора процессов для автоматизации.

4. Улучшается качество конечного продукта.

5. Повышается эффективность труда.

6. Сокращаются затраты на решение типовых проблем.

7. Появляется механизм чёткого распределения ответственности.

8. Освобождается время для решения нестандартных или стратегических проблем.

Анализ различий и определение общих положений методов по оптимизации бизнес-процессов раскрывает возможности их целенаправленного приложения, а также позволяет отдавать предпочтение тем или иным конкретным методам в зависимости от поставленных задач улучшения и изменения бизнес-процессов или использовать их комбинацию.

Источники:

1. Практические подходы к улучшению бизнес-процессов <http://www.elitarium.ru/prognozirovanie-predvidenie-prognoz-metod-reshenie-razvitie-ideya-vozmozhnost-analiz-pokazatel-faktor-predpriyatie/>

2. Хайниш С. В. Бенчмаркинг на предприятии как инструмент управления изменениями / С.В. Хайниш, Э.Т. Климова. - М.: Едиториал УРСС, 2017. - 144 с.

3. Нацыпаева Е.А. Операционный менеджмент: учебное пособие для студентов, обучающихся по направлению 38.03.02 Менеджмент (профиль «Управление инновациями и инвестициями»). – Саратов : Саратовский социальноэкономический институт (филиал) РЭУ им. Г.В. Плеханова, 2019. – 112 с.

4. Протасов Д.В. Теория и практика применения технологии бенчмаркинга для улучшения качества деятельности организации : монография / Д.В. Протасов. – Тамбов : Изд-во Тамб. гос. техн. ун-та, 2009. –80 с.

5. Методы совершенствования бизнес-процессов <http://econom-lib.ru/3-49.php/3.php>

6. Джеймс Харрингтон, К. С. Эсселинг, Харм Ван Нимвег Оптимизация бизнес-процессов. Документирование, анализ, управление, оптимизация. Учебник. Из-во «Азбука», Санкт-Петербург, 2017.- 328 с.

7. Володин В. М. Процессное и проектное планирование на современном этапе / В. М. Володин, Г. В. Суровицкая, О. Н. Сафонова // Известия высших учебных заведений. Поволжский регион. Общественные науки. – 2013. – № 4 (28). – С. 331–340.

КАЧЕСТВО И УПРАВЛЕНИЕ КАЧЕСТВОМ В ЗДРАВООХРАНЕНИИ

Ключевые слова: здравоохранение, менеджмент качества, всеобщий менеджмент качества, TQM

1. Введение. Здравоохранение - это очень сложный сектор экономики и сфера жизни. Повышение качества в здравоохранении может быть общей парадигмой для удовлетворения потребностей всех заинтересованных сторон. Улучшение качества - это процессный подход к оперативным задачам организации. Инициатива по улучшению качества медицинской помощи стала глобальным явлением. Качественная революция в предоставлении услуг пациенту является требованием времени. В приведенном исследовании всесторонне рассматривается управление качеством в сфере здравоохранения, чтобы привлечь внимание медицинских работников к путям повышения общего качества.

Организация здравоохранения (ОЗ) по своей природе является сложной системой из-за нематериального результата обслуживания и разнообразного профессионального персонала. Управление качеством в ОЗ является важнейшим требованием для сферы здравоохранения. Принципы качества были изначально заложены в здравоохранении. Однако качество не является физическим атрибутом медицинского сервиса. Использование термина «Служба здравоохранения» вместо «Медицинское обслуживание» дополнительно определяет объект повышения качества как организацию, в которую качество можно оценивать, отслеживать и улучшать. Система

качественного здравоохранения может быть определена как «система, которая является доступной, подходящей, доступной, доступной, эффективной, действенной, интегрированной, безопасной и связанной с пациентом» [1].

Медицинское обслуживание предоставляется практикующими врачами в смежных медицинских службах, стоматологии, акушерстве, медицине, сестринском деле, офтальмологии, фармацевтике, психологии и других медицинских направлениях. Управление качеством в здравоохранении - это широкий термин. Первоначально это воспринималось как побуждение и направление медицинского персонала к действиям. Тем не менее, его нынешняя интерпретация заключается в управлении процессом медицинского ухода за пациентами [2].

Это относится к наблюдению за организационными функциями как взаимодействию процедур и процессов, которые могут рассматриваться индивидуально и коллективно. Несмотря на то, что были предложены различные модели, концепция триады: «Структура - Процесс - Результат», предложенная А. Донабедианом, является основой для оценки качества в данный момент применительно к здравоохранению [3].

Управление качеством возникло в результате острой потребности в свете нового определения качества, когда удовлетворенность пациента должна являться результатом его обслуживания.

Качество услуг, предоставляемых пациентам, очень важно. Традиционный взгляд на контроль качества направлен на обнаружение дефектов, в то время как текущая концепция направлена на предотвращение дефектов, постоянное улучшение процессов и систему, ориентированную на результат, с ориентацией при этом на потребности пациентов. Следовательно, существует острая необходимость в изменении парадигмы качества оказания медицинской помощи [4]. Власти и правительства, по мнению многих исследователей в области качества в здравоохранении, *«должны сделать шаг вперед, для того чтобы быть полностью вовлеченными в качество»* [5]. В области медицины в настоящее время качеству уделяется больше внимания, чем в других смежных областях, особенно в контексте развивающихся стран [5].

2. Качество

«Качество» имеет разные определения, от традиционных до стратегических. Американский национальный институт стандартов (ANSI) и Американское общество по качеству (ASQ) определяют качество как *«совокупность характеристик товаров или услуг, которая зависит от их способности удовлетворять потребности пользователя»*.

Деминг, основатель концепции TQM, определил качество как стратегию, нацеленную на потребности клиента. Это стратегическое определение получило самое широкое международное признание. Джозеф М. Джуран, другой признанный авторитет в области качества, определил качество как *«соответствие требованиям»*.

Качество - это система ценностей, интерпретируемая с различных точек зрения. С точки зрения пациента - превосходный опыт, полученный им в результате оказания медицинских услуг, означает отсутствие дефектов обслуживания и полное соответствие предъявляемым требованиям, то есть «ноль дефектов». В то же время, точное значение качества медицинской помощи в организациях здравоохранения не всегда однозначно. Это включает в себя больше,

чем просто восприятие «клинического качества» медучреждения.

Техническая составляющая также включена в критерии оценки качества в здравоохранении. Качество предоставления услуг в здравоохранении определяется и оценивается удовлетворенностью ожиданий пациентов: *«качество оказания медицинской помощи определяется удовлетворенностью пациента, основываясь на ожиданиях пациента, и связано также с человеческими межличностными отношениями»* [6].

2.1. Качество в здравоохранении

Медицина - это научная дисциплина, благодаря чему можно определить качество ее содержания. Акцент на качестве в здравоохранении делается на профилактическом обслуживании, а не на полном сервисном обслуживании. Донабедиан предложил использовать триаду структуры, процесса и результата для оценки качества медицинской помощи [3]:

– Компонент структуры включает: инфраструктуру, навыки и квалификацию медицинских работников и административной системы для оказания медицинской помощи.

– Процесс охватывает отдельные компоненты ухода и их взаимодействие.

– Результатом является восстановление, восстановление функции и выживания.

Для понимания качества ключевыми характеристиками являются надежность, уверенность и оперативность. Семь столпов качества, представленных Донабедианом, - это: эффективность, действенность, оптимальность, приемлемость, законность, справедливость и стоимость. По данным Института медицины США, услуги являются качественными, когда они безопасны, эффективны, ориентированы на пациента, своевременны и справедливы [7].

В управлении качеством в сфере здравоохранения наблюдается смещение парадигмы от ожидания ошибок и дефектов к предположению, что идеальный опыт пациента достижим.

Филипп Кросби поддерживает тот же принцип, что система определения качества - это в первую очередь профилактика, а не оценка. Разные авторы указывают, что причиной смерти для большого количества пациентов в больницах является медицинская халатность и внутрибольничные инфекции. Этих смертей можно легко избежать, включив программы обеспечения качества [7, 2].

Состояние системы и ее структура важна, но управления лишь данными элементами недостаточное условие для управления качеством в здравоохранении. Высококачественная клиническая помощь является результатом наиболее эффективного использования ресурсов для достижения установленного высокого уровня клинического качества. Использование дизайна «6 Сигм» дает практически нуль дефектов. Но еще ни одна модель не была признана превосходящей другие в управлении качеством. В то же время любой механизм может сработать, если топ-менеджмент ОЗ и команда будут стремиться к качеству.

Удовлетворенность пациентов - это желаемый результат программы обеспечения качества, которая требует оказания помощи, ориентированной на пациента, а также соблюдения стандартов и эффективных протоколов. Институт медицины США определяет ориентированную на пациента помощь как вид медицинской помощи, который уважает и отражает индивидуальные предпочтения пациента, его потребности и ценности, гарантирующие, что ценности пациента определяют все клинические решения. Другим подходом является совместное принятие решений, при котором клиницисты и пациенты принимают решения вместе, используя наилучшие имеющиеся данные.

Удовлетворенность пациентов, размытый термин, в котором отсутствует четкое и согласованное определение, является многогранным понятием и в значительной степени субъективно [2]. Большинство исследований для понимания сложности взаимосвязей между тремя ключевыми компонентами качества обслуживания были проведены в контексте развитых стран, которые нельзя обобщить в контексте развивающихся стран из-за культурных различий. Общее качество предоставляемых услуг является одним из ключевых факторов, которые пациенты считают важными при выборе врача [8].

Различные инструменты могут быть использованы для постоянного повышения эффективности системы менеджмента качества. К ним относятся внутренний аудит качества, предметная обратная связь и корректирующие / предупреждающие действия для соответствия применимым стандартам. Интегрированная в ИТ информационная система управления здравоохранением и соответствующее руководство облегчают внедрение.

Четырехступенчатая модель качества, цикл «План-Делай-Проверка-Действие» (PDCA), также известная как цикл Деминга, является наиболее широко используемым инструментом для непрерывного улучшения качества (CQI) (рис.1).

Другими методами являются Six Sigma («6 Сигм»), Lean и TQM («Всеобщее управление качеством»). Модель Кано была принята для определения потребностей пациентов или повышения их удовлетворенности медицинскими услугами. Четко сформулированные протоколы, следование стандартным операционным процедурам, и постоянно обученный персонал - это внутренние меры контроля качества, а аккредитация ОЗ - внешняя оценка качества.

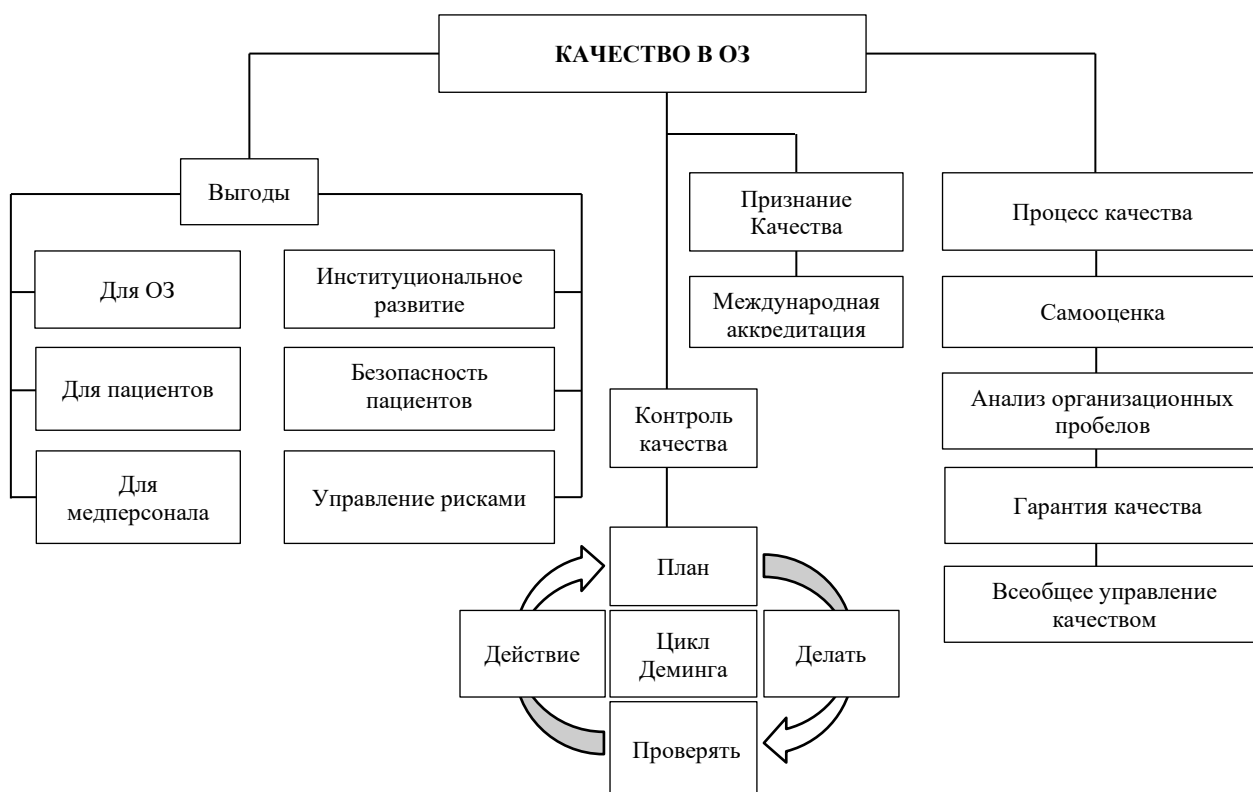


Рисунок 1 - Блок-схема контроля качества в организации здравоохранения
Примечание: источник [8]

2.2. TQM – Всеобщее управление качеством

Целью программ обеспечения качества в ОЗ является внедрение системы, которая способна управлять службой здравоохранения для предоставления высококачественных услуг измеримым образом. Ответ лежит в TQM, системе, которая может решить все проблемы организации. Всеобщее управление качеством (TQM) определяется как философия управления, связанная с людьми и рабочими процессами, которая фокусируется на удовлетворенности клиентов и повышает эффективность работы организации здравоохранения [9]. Это уменьшает бремя ошибок, обеспечивает оптимальное использование инфраструктуры и медицинского персонала и обеспечивает управление контролем качества.

Ключевыми принципами TQM являются:

- ориентация на клиента,
- приверженность качеству,
- научный подход,
- долгосрочные обязательства,

- командная работа,
- системы постоянного улучшения,
- образование и обучение,
- свобода через контроль и единство [9].

Применительно к здравоохранению управление качеством касается не только прямых медицинских услуг по диагностике и лечению, но и косвенных операций. Медсестры являются основным персоналом, который способствует достижению успеха в реализации программы управлению качеством.

Внедрение TQM усиливается специальным отделом качества. Для измерения качества медицинских услуг были разработаны различные инструменты. Улучшение качества приносит пользу всем заинтересованным сторонам, снижает затраты и выявляет проблемы до того, как они действительно причинят вред. TQM также помогает обеспечить постоянное улучшение качества услуг и сотрудников.

3. Выводы.

Организация здравоохранения является сложной системой из-за нематериального результата обслуживания и разнообразного персонала. Управление качеством в здравоохранении - это широкий термин и изначально воспринимался как побуждение медперсонала к действиям. А его современная интерпретация уже заключается в управлении процессом медицинского ухода за пациентами. Традиционный взгляд на контроль качества направлен на обнаружение дефектов, в то время как текущая концепция направлена на предотвращение дефектов.

Термина «качество» имеет разные определения, наиболее четко раскрыл эту дефиницию Деминг, дав определение качества как стратегии, нацеленной на потребности клиента. Точно определить качество медпомощи сложно, т.к. включает в себя больше, чем просто восприятие «клинического качества». В то

же время используя триаду и семь столпов качества Донабедиана, поддерживаемые Институтом медицины США, оценка качества и дальнейшее им управление могут быть более эффективными. Одна из наиболее простых, понятных и действенных моделей – это цикл Деминга, который активно используется в здравоохранении.

Методология TQM как философия управления, связанная с людьми и рабочими процессами, которая фокусируется на удовлетворенности клиентов и повышает эффективность работы организации здравоохранения.

Таким образом, инициативы направленные на повышение качества в здравоохранении позволят удовлетворить потребности всех заинтересованных сторон. Мероприятия, связанные с улучшением качества медицинской помощи - это глобальный тренд и требование времени.

Источники:

1. Парк К. Общественное здравоохранение [Текст]: учеб. / К., Парк. - Учебник профилактической и социальной медицины. 20-е изд. Vanaris., Dheli: 2010, С.780–800.
2. Салех А., Джанати А. Факторы, влияющие на удовлетворенность стационарных больных в государственных больницах: систематический обзор [Текст] / А. Салех. - Bali Med J., 2018. - С.17–26.
3. Донабедиан А. Оценка качества медицинской помощи [Текст] / А. Донабедиан. - Milbank Memorial Fund Q. - Перепечатано в Milbank Q, 2015.- С.166-206.
4. Ратин М. Стремление к качеству: ключевая парадигма трансформации здравоохранения [Текст] / М. Ратин. - J IDA, - Тель-Авив, 2015. – С.55–56.
5. Райс Б.К., Бехер Н.С., Наир С.Б. QCI - программа обеспечения качества медицинской лаборатории в государственных медицинских лабораториях: опыт оценки программ [Текст] / Б.К. Райс. - J Nat Accred Board Hosp. - Поставщики медицинских услуг, 2014. - С.7-11.
6. Гоэль С. Исследование по оценке изменения отношения к принятию руководящих принципов NABH: опыт внутри учреждения [Текст] / С.Гоэль. - J Nat Accred Board Hosp Поставщики медицинских услуг, 2014. – С.52-55.
7. Донабедиан А. Управление здравоохранения [Текст] / А. Донабедиан. - Press; Энн Арбор: Исследования в области оценки качества и мониторинга. Том I, 2015. – С.651-659.
8. Ли П.М. Влияние организационной культуры на успешное внедрение тотального управления качеством. TQM Mag. 2006; 18 (6): 606–625.
9. Садикоглу Э., Олкай Х. Влияние общей практики управления качеством на результативность, а также причины и барьеры практики TQM [Текст] / Э. Садикоглу. - Adv Decis Sci. 2014. - 17 с.

ЛОГИСТИЧЕСКАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ И ЕЁ ОСОБЕННОСТИ

Ключевые слова: логистика, логистическая деятельность.

Слово «логистика» - греческого происхождения от слова «logistike», где оно означало «мышление, расчет, целесообразность». От греков данный термин переняли римляне, понимающие его как «распределение продуктов питания». По мнению профессора Гамбургского университета Г. Павеллека еще во времена Римской империи были служители, носившие титул «логисты», или «логистики», которые осуществляли распределение продуктов питания [1]. В Византии логистику рассматривали как способ организации обеспечения армии и руководства ею.

Французским ученым А. Жомини в начале XIX столетия, а за ним Военным энциклопедическим лексиконом (Спб., 1850) логистика трактовалась как наука о руководстве перевозками, планировании и снабжении войск. В начале XX столетия логистику признали как военную науку.

Логистику стали активно использовать во второй мировой войне, и в первую очередь в материально-техническом обеспечении армии Соединенных Штатов на европейском театре этих военных действий. Четкая взаимосвязь военной промышленности, транспорта и фронтовых и тыловых снабженческих баз позволила вовремя и регулярно обеспечивать американскую армию поставкой вооружения, горючими и смазочными материалами, продовольствием в необходимых количествах.

Поэтому многие западные страны логистику поставили на службу результативности руководства материальными потоками в экономике.

Как и иные методы прикладной математики (изучение операций, математическая оптимизация, сетевые модели и т. п.), логистика понемногу стала переходить из военной сферы в область хозяйственной практики. Изначально она оформилась в качестве нового вида теории об осуществлении руководства движением товарно-материальных ресурсов в области обращения, а в дальнейшем и производства. [2]

В 60 гг. XX ст. из концепции маркетинга обособился круг вопросов, которые были связаны с обеспечением процессов производства материальными ресурсами. Обособление данных вопросов обусловлено существенным увеличением в компаниях расходов на содержание запасов и транспортирование товара. Исходя из этого, компании начинают осуществлять исследования в сфере продвижения материалопотока в каналах распределения, уменьшения расходов на содержание запасов и транспортирование товара. Вследствие полученных результатов по решению данных вопросов образовалась новая наука в экономике – логистика.

В настоящее время логистика используется во всем мире, и, по мнению большинства экономистов, без логистических решений очень тяжело одержать победу в конкурентной борьбе.

В своем труде [3] Ю.М. Неруш приводит такое пояснение логистике: это в некоторой мере мастерство, в некоторой - теоретические знания и практический опыт, а также интуитивный подход к решению стратегических задач и вопросов в сфере продвижения товаров от

поставщика к потребителю. Говоря простыми словами, логистика представляет собой науку и искусство руководства материалопотоком. Руководить материалопотоком – это означает осуществлять ключевые функции менеджмента: планирование, организация мотивации и контроль его продвижения.

Процесс продвижения товара обуславливает разные виды функционирования предприятий. Следовательно, интерпретаций понятия «логистика» существует огромное число. В частности, в США принято толкование логистики, данное в 1991 году «Советом по менеджменту логистики», определяющее, что логистика является процессом организации, планирования, контроля движения материальных потоков, а также их складирования и хранения и предоставления соответствующих сведений обо всех стадиях их продвижения от места отправки до места назначения в целях гарантии качественного удовлетворения запросов клиентов [4]. Авторами этой трактовки внимание акцентируется на управленческом аспекте.

Согласно определению профессора Пьер Казабана из Университета Бордо (Франция), логистика представляет собой комплекс способов и методов результативного руководства товарными потоками с обеспечением минимальных затрат и высокого уровня организации и осуществления процессов снабжения, руководства товарным рынком, производства и реализации, в том числе послепродажное обслуживание [5].

В предпринимательском функционировании, экономических и научных источниках зарубежными специалистами выделяются две принципиальных тенденции в определении логистики. Одну из них связывают с функциональным подходом к товародвижению, т. е. руководством физическими операциями, обязательными для выполнения при доставке продукции от поставщика к потребителю. Для другой тенденции характерен более широкий подход: помимо руководства

товародвиженческими операциями, она включает изучение рынка поставщиков и потребителей, координирование спроса и предложения на рынке продукции и услуг, а также выполняет гармонизацию интересов участников процесса товародвижения.

В пределах обозначенного подхода к логистике существует множество разных интерпретаций. При их анализе легко заметить некоторые аспекты, через призму которых изучается логистика. Наибольшую популярность имеют управленческие, экономические и оперативно-финансовые аспекты.

Управленческий аспект логистики заключается в системе планирования, организации и контроля материального потока предприятия, и отвечающего ему информационного потока.

Экономический аспект логистики, которого придерживаются многие исследователи, характеризуется совокупностью разных видов функционирования в целях получения с минимальными затратами нужного количества товара в нужное время, в нужном месте, в котором имеется определенная необходимость данной продукции. Таким образом, на основе логистике можно оптимизировать и ускорить процесс движения товаров с целью сокращения затрат.

Есть определения логистики, которые объединяют в себе управленческую и экономическую стороны. Наиболее типичной в данном отношении является характеристика логистики, которую дал профессор Пфоль (ФРГ), увязавший в одно целое процессы планирования и контроля движения материальных ценностей с уменьшением расходов на их перемещение и информационное обеспечение.[6]

В некоторых определениях логистики отмечается ее оперативно-финансовая сторона. При этом интерпретация логистики базируется на расчетах контрагентов по срокам и функциям, связанным с перемещением и хранением сырья, полуфабрикатов и готовой продукции в хозяйственном

обороте, начиная с момента оплаты поставщику и заканчивая получением денежных средств за доставку конечной продукции потребителю.

Кроме вышеприведенных определений логистики существуют множество определений, которые выделяют отдельные стороны логистики. Но по нашему мнению, в современном конкурентном мире следует обращать внимание на логистику как на науку, которая может решить некоторые стратегические задачи корпораций.

Суммируя изложенные ранее определения логистики, ее можно квалифицировать в качестве науки руководства материальными потоками от источника к конечному потребителю с наименьшими затратами, связанными с товародвижением и касающегося его потока информации.

В числе первых практические возможности логистики предусмотрели американские специалисты Питер Дракер и Пол Конверс. Они определяют ее потенциал в виде последнего рубежа экономии затрат и неопознанного материка экономики. В дальнейшем с их мнением согласились многие теоретики в логистике. С точки зрения таких исследователей, как Д. Сток, М. Портер и некоторых других, логистика выходит за рамки ее традиционного определения, и играет огромную роль в стратегическом руководстве и планировании компании.

Сторонниками расширенной трактовки логистики выступают и французские специалисты Э. Мате и Д. Тиксье. Они понимают под ней способы и методы координирования взаимоотношений компании с партнерами, средство координирования предъявляемых рынком потребностей и выдвигаемого компанией предложения способ организации функционирования компании, который позволяет объединить усилия разных единиц, производящих продукцию и услуги, с целью оптимизации финансовых, трудовых и материальных ресурсов, используемых компанией для осуществления своих экономических целей. По мнению Э. Мате и Д. Тиксье

логистика располагается в самом сердце осуществляемого фирмой в разных сферах выбора, в центре совершаемых действий; безусловно, она является важным фактором формирования общей политики компании [7].

Есть более широкое понимание логистики, которые дают английские ученые Д. Бенсон и Дж. Уайтхэд. Согласно их точке зрения, логистика включает изучение и прогнозирование рынка, закупку сырья, оборудования и материалов, планирование производства, охватывает контроль запасов и некоторые последовательные товародвиженческие операции, анализ обслуживания покупателей. То есть в данном определении ко всему прочему добавляется аспект изучения рынка и потребностей потребителей. Таким образом, на основе широкого толкования понятия «логистика» можно подчеркнуть, что логистика охватывает большую сферу, чем маркетинг.[8] Кроме того, по мнению таких английских исследователей, как М. Кристофер и Г. Уилс, логистика результативна не только на уровне компаний, но и на отраслевом уровне. Они полагают, что ей должны принадлежать решения по общеэкономическому процессу отрасли, в том числе вопросы расположения предприятий и складов.

Таким образом, логистика – это наука и практика планирования, организации, управления и контроля за движением материальных и относящихся к ним потоков информации и финансов в пространстве и времени от основного источника до конечного потребителя. Другими словами, логистика является, прежде всего, наукой и практикой руководства материалопотоком. Логистическая система – это система доведения материалопотока до потребителя. Её цель доставка товаров в нужное место в определенное время в необходимом количестве и ассортименте при минимальном (возможно, заданном) уровне затрат. В логистической цепи, где идут информационные и товарные потоки до потребителя от поставщика выделяются нижеследующие основные

части: поставка материалов, сырья и полуфабрикатов, хранение товара и сырья, изготовление продукции, распределение, в том числе отправка товаров со склада готовой продукции, использование готовой продукции.

Логистика анализирует проблему руководства экономическим функционированием в виде единого целого, впрочем, из-за разного физического характера управляемых материальных и нематериальных потоков отмечают следующие функциональные разделы или сферы логистического руководства:

- логистику запасов;
- закупочную логистику;
- логистику производственных процессов;
- логистику складирования;
- транспортную логистику;
- сбытовую (т.е. распределительную) логистику;
- финансовую логистику;
- информационную логистику;
- логистику сервисного обслуживания [9].

Основные положения логистики, при которых можно достичь увеличения результативности логистических процессов на предприятии:

1. Осуществление принципа системного подхода. Максимальный результат можно получить только при оптимизации совокупного материального потока на всей протяженности от первичного получения сырья вплоть до конечного потребителя. Вместе с тем все звенья материальной цепи должны функционировать как часть единой системы.

2. Учет логистических затрат на протяжении всей логистической цепи. Осуществлять управление издержками можно только тогда, когда их можно точно измерять. Следовательно, системы учета затрат производства и обращения должны создавать информацию о самых значимых издержках, а также о природе их взаимосвязи друг с другом. Вместе с тем возникает вероятность применять

критерии наилучшего варианта логистической системы – наименьшее число совокупных издержек на протяжении всей логистической цепи.

3. Формирование современных условий труда. Кадры являются важнейшим элементом логистической системы. Для квалифицированных и дееспособных кадров нужно обеспечивать хорошие условия труда и перспективы карьерного роста.

4. Занятие места на рынке. Для этого имеются три пути:

- увеличение качества продукции;
- выпуск новой продукции;
- увеличение уровня логистического сервиса.

Использование двух первых путей ограничивает необходимость существенных капитальных вложений. Третий путь значительно дешевле. Вследствие этого всё большее количество предпринимателей использует логистический сервис как средство увеличения конкурентоспособности. Потребитель предпочтет того поставщика, который предоставит более высокий уровень сервиса, к примеру, доставит продукцию своевременно, в удобной упаковке, приемлемыми партиями, в необходимом ассортименте и так далее.

5. Способность логистических систем к адаптации. Возникновение большого числа разнообразной продукции и услуг увеличивает уровень неопределенности потребности в них, становится причиной резких колебаний качественных и количественных характеристик материальных потоков, которые проходят через логистические системы. В подобных обстоятельствах способность логистических систем приспосабливаться к изменениям внешней среды выступает в качестве существенного фактора стабильного положения на рынке [10].

В пределах координационных функций логистики выделяют такое направление, как оперативное планирование, обусловленное желанием уменьшить запасы, не снижая

результативности производственного и сбытового функционирования компаний. Смысл его заключается в том, что основываясь на прогноз спроса, корректируемого в дальнейшем при поступлении действительных заказов, создаются графики перевозок и вообще порядок руководства запасами готовой продукции, который в результате и определяет планирование производства, создание программ обеспечения его сырьем и комплектующими изделиями. Более глубокое раскрытие сути логистики и ее взаимодействия с процессами, которые происходят в разных сферах деятельности промышленно развитых государствах, обуславливает изучение факторов развития рынка логистических услуг.

Логистика входит непосредственно в экономическую практику, так что уровень ее развития напрямую зависит от типа и состояния национального хозяйства. Эта зависимость представлена как на системном уровне, так и на уровне экономической структуры.

Логистика как вид экономической деятельности по сравнению с бизнес-процессом, пронизывающим все функциональные стадии предприятия, широко использует инструменты маркетинга, финансов, влияющие на деловую активность и корпоративную стратегию. В этом контексте логистика реализует сквозную функцию мониторинга, которая сравнивает фактическое состояние транзакции с желаемым:

а) на всех этапах перемещения сырья, полуфабрикатов, материалов на производственные объекты;

б) в процессе производства и переработки сырья, материалов и полуфабрикатов;

в) в доведении готовой продукции до потребителей соответственно его требованиям и интересам;

г) на этапе хранения и обработки соответствующей информации и денежных потоков.

Логистическая деятельность выходит за рамки единого предприятия и

выигрывает от взаимодействия и сотрудничества всех партнеров в области продвижения продукции [11, с. 22-23].

Логистическая деятельность (в общем смысле) – это совместная деятельность руководителей различных подразделений предприятия и группы организаций по эффективному продвижению материальных ресурсов и готовой продукции в цепочке: «закупки – производство – распределение – продажа».

Понятие «логистическая деятельность» (ЛД) часто используется как синоним слова «логистика». Многие не отличают его от таких терминов, как «логистическая система», «логистическая операция», «логистическая функция». Итак, давайте разберем значение этих терминов. Ученые-американцы Д. Ламберт и Д. Сток в книге «Стратегическое управление логистикой» рассматривают логистическую деятельность как часть системы управления логистикой и эффективного внедрения логистических услуг. Они рассматривают логистическую деятельность в целом как совокупность следующих видов деятельности:

- обслуживание потребителей;
- управление запасами незавершенного производства;
- прогнозирование спроса;
- логистические коммуникации;
- обработка заказов;
- грузопереработка;
- упаковка;
- управление транспортировкой и перевозками грузов;
- логистика обратных потоков;
- поставка запасных частей и помощь потребителям при обслуживании;
- поставки;
- выбор места размещения складских и производственных помещений;
- складирование и хранение [12, с. 18].

Акцентируя внимание на всех этих типах ЛД, авторы отмечают необходимость учета ЛД в качестве некой интегральной функции, «...сеть взаимосвязанных мероприятий, прежде всего для управления материальными и

кадровыми потоками внутри компании и в цепочке поставок» [13, с. 23].

Д. Уотерс выделял несколько иной набор типов логистической деятельности [12, с. 26]:

- поставки или закупки;
- приемка;
- входные транспортные потоки или грузовые перевозки;
- складирование;
- комплектация заказов;
- контроль запасов;
- грузопереработка материалов (перемещение ресурсов при операциях, выполняемых в организации);
- переработка, утилизация отходов и возврат продукции (логистика обратных потоков либо обратная дистрибуция);
- выбор места размещения объектов логистической инфраструктуры;
- внешние перевозки и управление физическим распределением;
- коммуникации (поток информации, сопровождающий материальный поток).

Автор также отмечает, что другие виды деятельности могут быть отнесены к ЛД в зависимости от обстоятельств, но очень важно, чтобы все эти виды деятельности осуществлялись вместе для обеспечения эффективного материального потока.

Ученые Д. Ламберт и Д. Сток в своих работах рассматривают логистическую деятельность как часть системы управления логистикой и эффективной реализации логистических услуг.

В рамках логистической деятельности рассматривается группа следующих видов деятельности:

- обслуживание потребителей;
- управление запасами незавершенного производства;
- прогнозирование спроса;
- загрузку-выгрузку, документационное сопровождение грузов;
- логистические коммуникации;
- упаковка;
- обработка заказов;

- выбор места размещения производственных и складских помещений;
- поставки;
- логистика при взаимодействии потоков;
- управление транспортировкой и перевозками грузов;
- поставка запасных частей, оказание помощи потребителю при обслуживании;
- складирование и хранение [14, с. 123].

При выделении всех этих типов ЛД, авторы отмечают необходимость учета их в качестве некой интегральной функции, «...сеть взаимосвязанных мероприятий, прежде всего для управления материальными и кадровыми потоками внутри компании и в цепочках поставок» [14, с.125].

В.И. Сергеев придерживается совершенно иной точки зрения. Он выделяет операционную логистическую деятельность, в том числе некоторые виды деятельности, связанные с перемещением или хранением товаров, информации и финансов [14, с.129].

В данном случае ключевым словом, объединяющим вышеуказанные виды деятельности, является понятие «операция», к логистике пришедшее от операционного менеджмента. Признаки операции – изменение пространственно-временных, физических или химических свойств объекта; локализация места работы, составляющего операцию; отнесение элементарной работы к лицам, машинам (механизмам), процессам или отделам предприятия.

Под логистическими операциями авторами понимается любое действие (или совокупность действий), связанное с возникновением или преобразованием основного (связанного) потока, не подлежащего дальнейшему разделению (декомпозиции) в задачах управления и контроля существующей или прогнозируемой логистической системы. Совокупность логистических операций формирует логистическую функцию, которая, в свою очередь, определяет виды

логистической операционной деятельности.

Авторами определены следующие логистические функции: транспортировка, управление заказами, информационно-компьютерное обеспечение, складирование, обработка грузов, упаковка, сбор и возврат товаров.

Основными субъектами логистической деятельности являются: поставщики материальных ресурсов,

транспортные, страховые и инвестиционные компании, курьерские компании, производственные предприятия, торговые организации, грузовые терминалы, банки, потребители, а также органы государственного надзора и регулирования.

Логистической деятельности соответствуют функциональные области логистики (логистических подсистем), представленные на рис. 1.

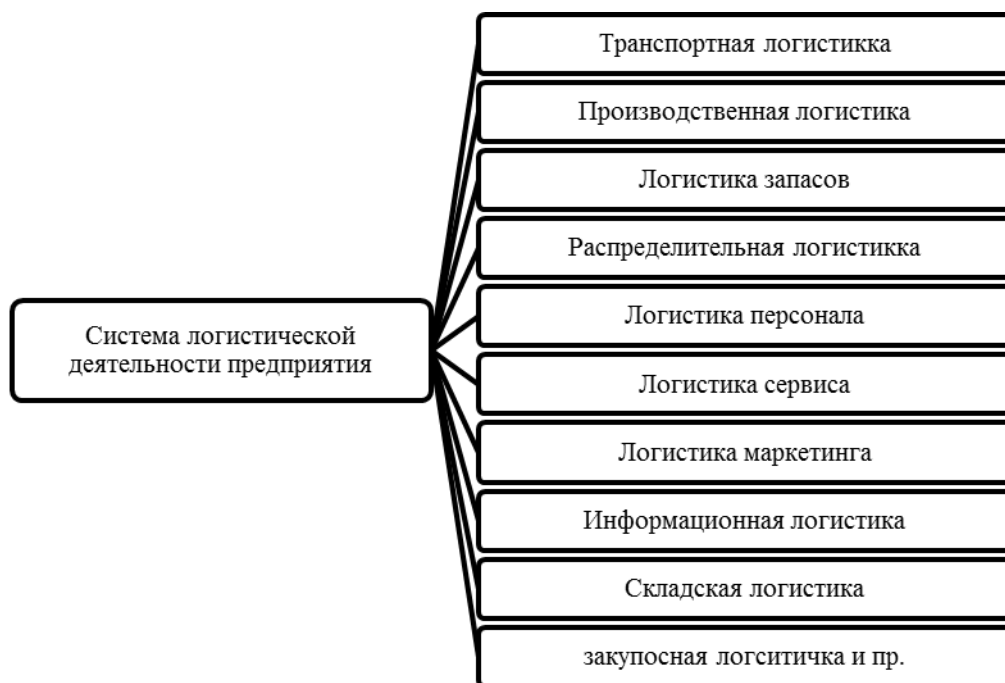


Рисунок 1 – Основные подсистемы логистической системы традиционного предприятия [15]

Как свидетельствует мировой опыт, логистическая деятельность любого предприятия (как и прочих субъектов хозяйствования) является многоаспектной, многогранной, межотраслевой и межфункциональной, что требует четкого налаживания всего спектра процессов самого предприятия, разработки и применения в работе стандартов и правил,

разделения работ на процессы, четкий контроль за ними и пр.

Именно поэтому, для компаний весьма важно развитие логистической деятельности как базовой основы работы обеспечивающего важные конкурентные преимущества: скорость, своевременность, качество и культуру обслуживания целевых клиентов

Источники:

1. The realities and challenges of european logistics into the 90s, Milan, 6th European Logistics Congress. November 1988, p. 12.
2. Логистика: Учеб. пособие / Под ред. Б.А. Аникина. — М. ИНФРА-М, 1999. - 327 с.

3. Ю.М. Неруш Логистика. Учебник. 4-е издание переработанное и дополненное/ М. ТК Велби, Изд-во Проспект, 2006 г. – 520 с.
4. Саркисов С.В. Управление логистикой. Учебное пособие. М. 2001. с. 12
5. Ю.М. Неруш Логистика. Учебник. 4-е издание переработанное и дополненное/ М. ТК Велби, Изд-во Проспект, 2006 г. – 520 с.
6. Fordertechnik, 1988, 57, № 7-8 , s. 30
7. Э. Мате, Д. Тиксье. Материально-техническое обеспечение в деятельности предприятий. М.: Прогресс, 1993, с. 11 , 12.
8. Д.С. Николаев Транспорт в международных экономических отношениях. М.: Международные отношения, 1984, с. 26-35.
9. Г.Г. Виноградов Анализ логистического потенциала промышленного предприятия. Экономика и управление. 2009. №4 с.100
10. Корсаков А.А. Основы логистики / Московский государственный университет экономики, статистики и информатики, М., 2002 – 34 с.
11. Сток Дж.Р. Стратегическое управление логистикой / Дж.Р. Сток, Д.М. Ламберт-М.: ИНФРА-М. - 2015 - 797с.
12. Уотерс Д. Логистика. Управление цепью поставок / Уотерс Д. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2016. - 503 с.
13. Сток Д.Р. Стратегическое управление логистикой: пер. с 4 англ. изд. / Д.Р. Сток, Д.М. Ламберт. – М.: ИНФРА–М, 2014. – 797 с
14. Дыбская В.В, Зайцев Е. И., Сергеев В.И., Стерлигова А.Н. Логистика: Учебник (Полный курс МВА). /Под. ред. В.И. Сергеева. - М.: Эксмо, 2018. - 944 с.
15. Вакуленко Р.Я., Вдовина С.Б., Вдовин А.А., Пухова М.Ю. Логистика: Учебное пособие. – Н. Новгород: НИМБ, 2015. – 92 с.

УДК 336.714

Алимова Ж.Б.
Университет Международного Бизнеса

Кошкина О.В.
PhD, доцент
Университет Международного Бизнеса

ОЦЕНКА ФИНАНСОВЫХ РИСКОВ ИНВЕСТИЦИОННЫХ ПРОЕКТОВ: АНАЛИЗ ЧУВСТВИТЕЛЬНОСТИ

Ключевые слова: анализ рисков, инвестиционный проект, совершенствование, предпринимательство, жилищный вопрос

В настоящее время уязвимость отечественной финансовой системы перед нестабильностью мировой экономики способствует необходимости усиления риск-менеджмента. Наиболее существенную составляющую угроз представляют финансовые риски, поскольку большинство банкротств в мире обусловлено невозвратом кредитов и недостаточно продуманной политикой финансовых институтов в области управления рисками.

Финансовые учреждения представляют собой органические структурные элементы современной рыночной экономики. Поэтому от того насколько они развиты и многогранны по своей деятельности зависит эффективность функционирования всех отраслей казахстанской экономики. Уровень развития отечественной финансовой сферы является определенным индикатором динамики и глубины реформирования всей экономики страны, темпов и масштабов необходимых преобразований как во всем комплексе национальной экономики, так и в отдельных отраслях и регионах.

Принимая во внимание тот факт, что на данном этапе развития производственных сил и отношений условия деятельности казахстанского бизнеса представляются очень изменчивыми и непредсказуемыми с точки зрения рисков, а также под воздействием продолжающегося мирового финансового

кризиса (усугубившегося пандемией коронавируса) многие компании вынуждены обращаться, прежде всего, к проблемам обеспечения собственной финансовой стабильности и жизнеспособности, следовательно, особую актуальность для предпринимательства Казахстана в настоящее время приобретает мировой опыт, накопленный в области оценки финансовых рисков. Но данный вопрос неоднозначен, он представляется не менее актуальным, как для банков, так и для всех финансовых организаций в целом, так как указанный аспект неразрывно связан с проблемой рисков и их анализом.

Актуальность разработки вопросов совершенствования оценки рисков инвестиционных проектов также обуславливается еще и необходимостью прогнозирования и определения перспектив развития данного вопроса в современных нестабильных условиях (особенно в состоянии замедления развития многих отраслей).

Для казахстанского предпринимательства актуальность данной проблемы определена высокими показателями просроченной и сомнительной задолженности по кредитным портфелям, которые в два-три раза превышают уровень аналогичных показателей банков развитых стран. Поэтому вопросы управления рисками, от своевременного решения которых зависит эффективность

деятельности, как отдельно взятого финансового института, так и стабильность функционирования всей системы в целом, в сложившихся условиях приобретают первостепенное значение. Необходимость исследования проблем управления рисками обусловлена тем, что национальная экономика имеет свою собственную специфику, которая проецируется на решение задач управления рисками и требует определенной модификации используемых методик, характеризующих уровень риска в современных условиях. Данное обстоятельство диктует необходимость выработки механизмов обеспечения риск-безопасности с учетом специфики экономического развития республики, обуславливающей необходимость определения целей, мер и конкретных действий. Сказанное свидетельствует об актуальности и многогранности поставленной проблемы, ее недостаточной научной разработанности и практической значимости, что и явилось основанием для выбора темы данной статьи.

В качестве инвестиционного проекта была рассмотрена деятельность АО «ИО «КИК», которое было создано 29 декабря 2000 года решением Правления НБРК. Основная цель – это развитие системы ипотечного кредитования посредством реализации положений

Концепции по долгосрочному финансированию жилищного строительства [1].

С 2015 года АО «ИО «КИК» сконцентрировано на реализации арендного жилья в рамках Государственной программы «Нұрлы жер» [2] и на эти цели государством было выделено 115 млрд. тенге из НФ РК и 48,3 млрд. тенге из РБ. Арендное жилье с выкупом реализуется очередникам, состоящим на учете в местные исполнительные органы (МИО). Это осуществляется в порядке очередности, которая составляется согласно норм действующего жилищного законодательства РК.

Для анализа рисков были оценены финансовые показатели инвестиционного проекта, в частности, с осуществлением реализации строительства одного многоквартирного дома со сдачей его в аренду.

Строительство многоквартирного дома на 48 квартир.

Инвестиции для строительства составляют 100 млн. тенге.

Срок строительства – 2 года.

Ставка процента составляет в среднем 10%.

Ежемесячная оплата за аренду одной квартиры составит 60 тысяч тенге, а значит, в год 720 тысяч. Общая арендная плата составит 34450 тысяч.

Таблица 1 - Финансовая модель инвестиционного проекта

	доходы	инвестиции	денежный поток	ставка дисконтирования	коэф. Дисконтирования	дисконтированный денежный поток	Суммарный денежный поток нарастающим итогом	Суммарный дисконтированный денежный поток
1		-50000	-50000	10%	0,9091	-45454,55	-50000,00	-45454,55
2		-50000	-50000		0,8264	-41322,31	-100000,00	-86776,86
3	34560		34560		0,7513	25965,44	-65440,00	-60811,42
4	34560		34560		0,6830	23604,95	-30880,00	-37206,47
5	34560		34560		0,6209	21459,04	3680,00	-15747,43
6	34560		34560		0,5645	19508,22	38240,00	3760,78
7	34560		34560		0,5132	17734,74	72800,00	21495,53
8	34560		34560		0,4665	16122,50	107360,00	37618,02
9	34560		34560		0,4241	14656,81	141920,00	52274,84

10	34560		34560		0,3855	13324,38	176480,00	65599,21
11	34560		34560		0,3505	12113,07	211040,00	77712,28
12	34560		34560		0,3186	11011,88	245600,00	88724,16
13	34560		34560		0,2897	10010,80	280160,00	98734,97
14	34560		34560		0,2633	9100,73	314720,00	107835,69
15	34560		34560		0,2394	8273,39	349280,00	116109,08
16	34560		34560		0,2176	7521,26	383840,00	123630,35
17	34560		34560		0,1978	6837,51	418400,00	130467,86
18	34560		34560		0,1799	6215,92	452960,00	136683,78
19	34560		34560		0,1635	5650,84	487520,00	142334,61
20	34560		34560		0,1486	5137,12	522080,00	147471,74
21	34560		34560		0,1351	4670,11	556640,00	152141,85
22	34560		34560		0,1228	4245,56	591200,00	156387,41
23	34560		34560		0,1117	3859,60	625760,00	160247,00
24	34560		34560		0,1015	3508,72	660320,00	163755,73
25	34560		34560		0,0923	3189,75	694880,00	166945,48
26	34560		34560		0,0839	2899,77	729440,00	169845,25
27	34560		34560		0,0763	2636,16	764000,00	172481,41
28	34560		34560		0,0693	2396,51	798560,00	174877,91
29	34560		34560		0,0630	2178,64	833120,00	177056,56
30	34560		34560		0,0573	1980,58	867680,00	179037,14
31	34560		34560		0,0521	1800,53	902240,00	180837,67
32	34560		34560		0,0474	1636,85	936800,00	182474,52
33	34560		34560		0,0431	1488,04	971360,00	183962,56
34	34560		34560		0,0391	1352,77	1005920,00	185315,32
35	34560		34560		0,0356	1229,79	1040480,00	186545,11
36	34560		34560		0,0323	1117,99	1075040,00	187663,10
37	34560		34560		0,0294	1016,35	1109600,00	188679,45
38	34560		34560		0,0267	923,96	1144160,00	189603,41
39	34560		34560		0,0243	839,96	1178720,00	190443,37
40	34560		34560		0,0221	763,60	1213280,00	191206,97
41	34560		34560		0,0201	694,18	1247840,00	191901,15
42	34560		34560		0,0183	631,07	1282400,00	192532,23
43	34560		34560		0,0166	573,70	1316960,00	193105,93
44	34560		34560		0,0151	521,55	1351520,00	193627,48
45	34560		34560		0,0137	474,14	1386080,00	194101,62
46	34560		34560		0,0125	431,03	1420640,00	194532,65
47	34560		34560		0,0113	391,85	1455200,00	194924,50
48	34560		34560		0,0103	356,23	1489760,00	195280,72
49	34560		34560		0,0094	323,84	1524320,00	195604,56
50	34560		34560		0,0085	294,40	1558880,00	195898,96

Примечание: составлено автором

Расчетное время эксплуатации дома запланировано на период в 50 лет. Если исходить из заданных параметров, то NPV будет равно 195898,96 тысяч тенге или 196

млн. тенге. А если денежный поток не дисконтировать, то значение денежного потока на 50 год будет равно 1558880 тысяч тенге.

При этом IRR (внутренняя ставка доходности) получился равным 30%, т.е. это такая граница в процентной ставке дисконтирования, при которой NPV будет равен 0. Следовательно до такой величины

может изменяться процент и NPV будет положительным, но если процентная ставка IRR будет более 30%, то NPV будет отрицательным.

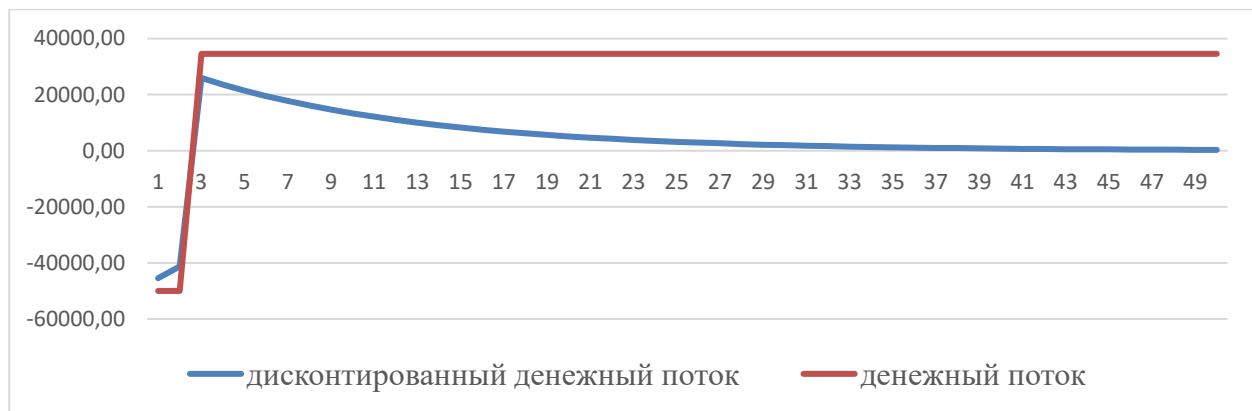


Рисунок 1 - Дисконтированный и недисконтированный денежный поток, тыс. тенге
Примечание: составлено автором

По данному рисунку видно, что, если не учитывать ставку дисконта, то получается ситуация, когда на денежный поток не оказывает влияние обесценение денег, что является не верным. А вот движение дисконтированного денежного потока показывает обесценение получаемых денежных потоков во

временной перспективе, что является более достоверной картиной.

Поэтому если показать суммарный денежный поток нарастающим итогом и дисконтированный денежный поток нарастающим итогом получится следующая картина (рисунок 2).

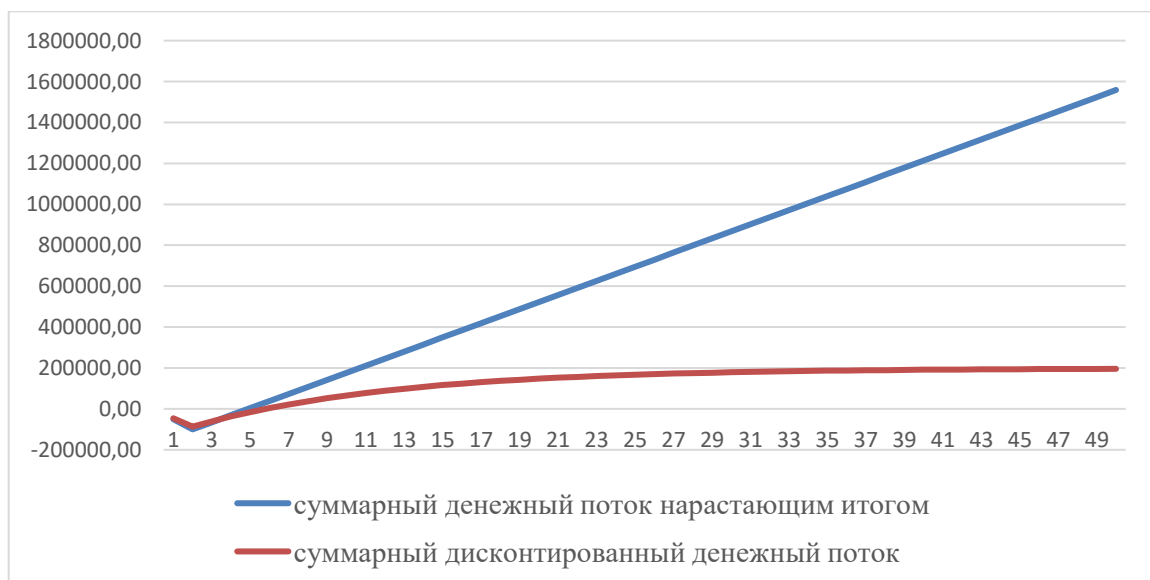


Рисунок 2 - Движение суммарного денежного потока и дисконтированного денежного потока инвестиционного проекта при 10% ставке дисконта, тыс. тг.
Примечание: составлено автором

Данные рисунка 2 наглядно показывают, что, если не учитывать обесценение денежных средств, то

создается впечатление, что инвестиционный проект довольно привлекателен, но, если учитывать ставку

дисконтирования, то по движению суммарного дисконтированного денежного потока видно влияние обесценения.

Что касается срока окупаемости проекта, то при расчете не дисконтированного дохода этот период составит 8 лет, а если поступающие доходы дисконтировать, то – 14 лет.

Таким образом, срок окупаемости проекта составит 14 лет, что, конечно, для АО «ИК «КИК», которое специально осуществляет свою деятельность для удовлетворения жилищных потребностей Казахстана, достаточно приемлемо и удовлетворительно.

Эти показатели можно назвать идеальными, а именно то, что выручка будет 100 % или оплата арендной платы будет осуществляться без задержек и в полном объеме, что, конечно, реальной жизнью не всегда подтверждается, а также в случае если коэффициент дисконтирования постоянен и равен 10%.

Рассмотрение рисков на основе анализа чувствительности позволяет проанализировать случаи, когда изменяется (в первом случае) ставка дисконтирования, а во-втором – выручка.

Допустим, что ставка дисконтирования изменится с 10 до 20%.

Таблица 2 - Финансовая модель проекта при ставке дисконтирования 20%

	доходы	инвестиции	денежный поток	ставка дисконтирования	коэф. Дисконтирования	дисконтированный денежный поток	Суммарный денежный поток нарастающим итогом	Суммарный дисконтированный денежный поток
1		-50000	-50000	20%	0,8333	-41666,67	-50000,00	-41666,67
2		-50000	-50000		0,6944	-34722,22	-100000,00	-76388,89
3	34560		34560		0,5787	20000,00	-65440,00	-56388,89
4	34560		34560		0,4823	16666,67	-30880,00	-39722,22
5	34560		34560		0,4019	13888,89	3680,00	-25833,33
6	34560		34560		0,3349	11574,07	38240,00	-14259,26
7	34560		34560		0,2791	9645,06	72800,00	-4614,20
8	34560		34560		0,2326	8037,55	107360,00	3423,35
9	34560		34560		0,1938	6697,96	141920,00	10121,31
10	34560		34560		0,1615	5581,63	176480,00	15702,95
11	34560		34560		0,1346	4651,36	211040,00	20354,31
12	34560		34560		0,1122	3876,13	245600,00	24230,44
13	34560		34560		0,0935	3230,11	280160,00	27460,55
14	34560		34560		0,0779	2691,76	314720,00	30152,31
15	34560		34560		0,0649	2243,13	349280,00	32395,45
16	34560		34560		0,0541	1869,28	383840,00	34264,72
17	34560		34560		0,0451	1557,73	418400,00	35822,45
18	34560		34560		0,0376	1298,11	452960,00	37120,56
19	34560		34560		0,0313	1081,76	487520,00	38202,32
20	34560		34560		0,0261	901,46	522080,00	39103,79
21	34560		34560		0,0217	751,22	556640,00	39855,01
22	34560		34560		0,0181	626,02	591200,00	40481,02
23	34560		34560		0,0151	521,68	625760,00	41002,71
24	34560		34560		0,0126	434,73	660320,00	41437,44
25	34560		34560		0,0105	362,28	694880,00	41799,72
26	34560		34560		0,0087	301,90	729440,00	42101,62

27	34560		34560		0,0073	251,58	764000,00	42353,20
28	34560		34560		0,0061	209,65	798560,00	42562,85
29	34560		34560		0,0051	174,71	833120,00	42737,56
30	34560		34560		0,0042	145,59	867680,00	42883,15
31	34560		34560		0,0035	121,33	902240,00	43004,48
32	34560		34560		0,0029	101,11	936800,00	43105,58
33	34560		34560		0,0024	84,25	971360,00	43189,84
34	34560		34560		0,0020	70,21	1005920,00	43260,05
35	34560		34560		0,0017	58,51	1040480,00	43318,56
36	34560		34560		0,0014	48,76	1075040,00	43367,32
37	34560		34560		0,0012	40,63	1109600,00	43407,95
38	34560		34560		0,0010	33,86	1144160,00	43441,81
39	34560		34560		0,0008	28,22	1178720,00	43470,03
40	34560		34560		0,0007	23,51	1213280,00	43493,54
41	34560		34560		0,0006	19,59	1247840,00	43513,14
42	34560		34560		0,0005	16,33	1282400,00	43529,47
43	34560		34560		0,0004	13,61	1316960,00	43543,07
44	34560		34560		0,0003	11,34	1351520,00	43554,41
45	34560		34560		0,0003	9,45	1386080,00	43563,86
46	34560		34560		0,0002	7,87	1420640,00	43571,74
47	34560		34560		0,0002	6,56	1455200,00	43578,30
48	34560		34560		0,0002	5,47	1489760,00	43583,77
49	34560		34560		0,0001	4,56	1524320,00	43588,33
50	34560		34560		0,0001	3,80	1558880,00	43592,12

Примечание: составлено автором

При ставке дисконтирования 20% получается положительный NPV равный 43592 тысячам тенге. В данном случае чистая приведенная стоимость (NPV) больше 0, а это означает, что проект может быть одобрен, поскольку наблюдаются

положительные денежные потоки, но данная норма дисконта не позволяет проекту вернуть всю стоимость инвестиций полностью за обозначенный срок в 50 лет.

Это можно увидеть на следующем рисунке.

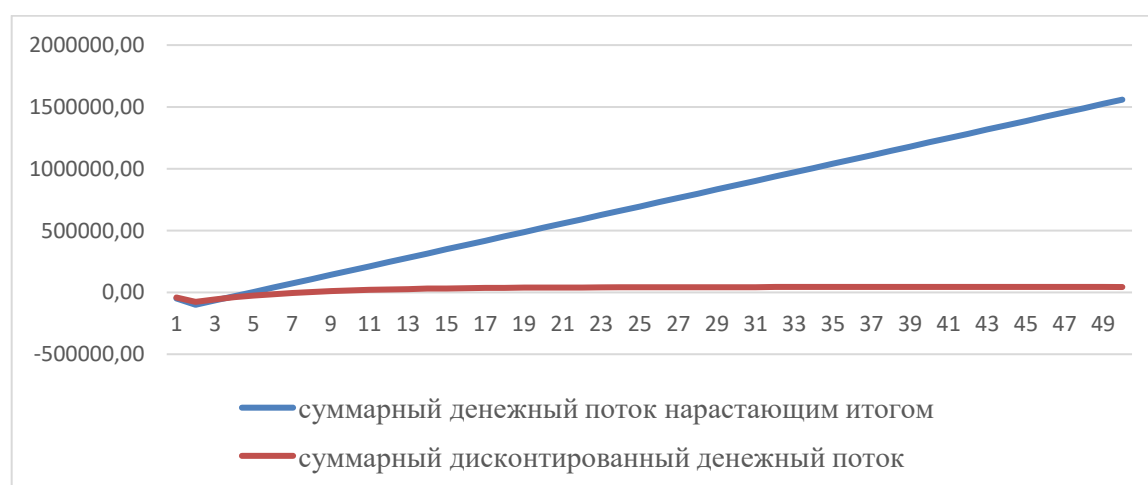


Рисунок 3 - Движение суммарного денежного потока и дисконтированного денежного потока инвестиционного проекта при 20% ставке дисконта, тыс. тг.

Примечание: составлено автором

По полученному рисунку очевидно сильное влияние при увеличении ставки дисконта. Рассмотрение изменений NPV,

если выручка изменится или уменьшится на 10% позволяет составить следующую таблицу.

Таблица 3 - Финансовая модель проекта при арендной плате в размере 90% от максимальной

	доходы	инвестиции	денежный поток	ставка дисконтирования	коэф. Дисконтирования	дисконтированный денежный поток	суммарный денежный поток нарастающим итогом	суммарный дисконтированный денежный поток нарастающим итогом
1		-50000	-50000	10%	0,9091	-45454,55	-50000,00	-45454,55
2		-50000	-50000		0,8264	-41322,31	-100000,00	-86776,86
3	31104		31104		0,7513	23368,90	-68896,00	-63407,96
4	31104		31104		0,6830	21244,45	-37792,00	-42163,51
5	31104		31104		0,6209	19313,14	-6688,00	-22850,38
6	31104		31104		0,5645	17557,40	24416,00	-5292,98
7	31104		31104		0,5132	15961,27	55520,00	10668,29
8	31104		31104		0,4665	14510,25	86624,00	25178,54
9	31104		31104		0,4241	13191,13	117728,00	38369,67
10	31104		31104		0,3855	11991,94	148832,00	50361,61
11	31104		31104		0,3505	10901,76	179936,00	61263,37
12	31104		31104		0,3186	9910,69	211040,00	71174,06
13	31104		31104		0,2897	9009,72	242144,00	80183,78
14	31104		31104		0,2633	8190,66	273248,00	88374,44
15	31104		31104		0,2394	7446,05	304352,00	95820,49
16	31104		31104		0,2176	6769,14	335456,00	102589,63
17	31104		31104		0,1978	6153,76	366560,00	108743,39
18	31104		31104		0,1799	5594,33	397664,00	114337,71
19	31104		31104		0,1635	5085,75	428768,00	119423,47
20	31104		31104		0,1486	4623,41	459872,00	124046,88
21	31104		31104		0,1351	4203,10	490976,00	128249,98
22	31104		31104		0,1228	3821,00	522080,00	132070,98
23	31104		31104		0,1117	3473,64	553184,00	135544,62
24	31104		31104		0,1015	3157,85	584288,00	138702,47
25	31104		31104		0,0923	2870,77	615392,00	141573,24
26	31104		31104		0,0839	2609,80	646496,00	144183,04
27	31104		31104		0,0763	2372,54	677600,00	146555,58
28	31104		31104		0,0693	2156,86	708704,00	148712,44
29	31104		31104		0,0630	1960,78	739808,00	150673,21
30	31104		31104		0,0573	1782,53	770912,00	152455,74
31	31104		31104		0,0521	1620,48	802016,00	154076,22
32	31104		31104		0,0474	1473,16	833120,00	155549,38
33	31104		31104		0,0431	1339,24	864224,00	156888,62
34	31104		31104		0,0391	1217,49	895328,00	158106,10
35	31104		31104		0,0356	1106,81	926432,00	159212,91

36	31104		31104		0,0323	1006,19	957536,00	160219,10
37	31104		31104		0,0294	914,72	988640,00	161133,82
38	31104		31104		0,0267	831,56	1019744,00	161965,38
39	31104		31104		0,0243	755,96	1050848,00	162721,34
40	31104		31104		0,0221	687,24	1081952,00	163408,59
41	31104		31104		0,0201	624,76	1113056,00	164033,35
42	31104		31104		0,0183	567,97	1144160,00	164601,32
43	31104		31104		0,0166	516,33	1175264,00	165117,65
44	31104		31104		0,0151	469,39	1206368,00	165587,05
45	31104		31104		0,0137	426,72	1237472,00	166013,77
46	31104		31104		0,0125	387,93	1268576,00	166401,70
47	31104		31104		0,0113	352,66	1299680,00	166754,36
48	31104		31104		0,0103	320,60	1330784,00	167074,96
49	31104		31104		0,0094	291,46	1361888,00	167366,42
50	31104		31104		0,0085	264,96	1392992,00	167631,38
Примечание: составлено автором								

При уменьшении выручки на 10% этот проект все же получает

положительный NPV равный 167631 тысяча тенге.

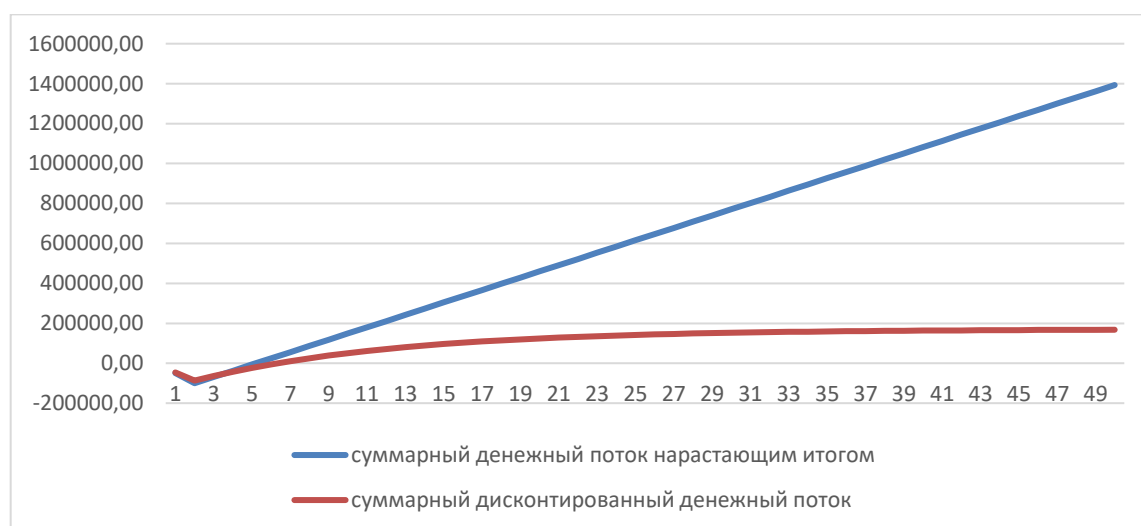


Рисунок 4 - Движение суммарного денежного потока и дисконтированного денежного потока инвестиционного проекта при 20% ставке дисконта, тыс. тг.

Примечание: составлено автором

Таким образом, оценка риска на основе анализа чувствительности проекта показала, что в связи с дефицитом жилья в Республике Казахстан было допущено в качестве идеального примера 10% ставка дисконта и 100% поступление выручки – арендной платы. Хотя 10% ставки дисконта и 100 % поступлений вряд ли достижимо в условиях экономического положения населения Республики Казахстан. Поэтому в качестве риска был взят риск повышения ставки процента до 20%, что является

примером, наиболее приближенным к действительности Казахстана. В результате повышения ставки процента дисконта значение чистой приведенной стоимости (NPV) снизилось с идеальных показателей 195 млн. тенге до 43,5 млн. тенге, т.е. снижение составило более 4 раз, следовательно, повышение ставки дисконта оказалось очень чувствительным для инвестиционного проекта.

Следующим случаем в качестве риска было снижение выручки – арендных

платежей на 10% от идеальных. Нестабильность в оплате арендных платежей – это вполне реальный риск в условиях нестабильности экономики Казахстана. В результате анализа этого риска было получено значение снижения чистой приведенной стоимости (NPV) до 167 млн. тенге, что в сравнении с идеальными значениями примера составляет уменьшение почти на 28 млн.

тенге, что, конечно, можно назвать существенным риском.

Таким образом, оценка риска на основе метода чувствительности проекта показала, что инвестиционный проект по строительству жилого многоквартирного дома и сдача его в аренду очень чувствителен как к росту процента, так и к снижению выручки.

Источники:

1. Послание Президента Республики Казахстан - Лидера Нации Н.А. Назарбаева народу Казахстана, г. Астана, 14 декабря 2012 года Стратегия «Казахстан-2050»: новый политический курс состоявшегося государства
2. Постановление Правительства Республики Казахстан от 22 июня 2018 года № 372 Об утверждении Государственной программы жилищного строительства «Нұрлы жер»
3. Данные официального сайта АО«ИО «КИК» / <https://kmc.kz/ru>

ПОНЯТИЕ, ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ БЮДЖЕТИРОВАНИЯ

Ключевые слова: Управление, бюджет, бюджетирование, процесс планирования, контроль, доходы, расходы.

Важнейшей особенностью отношений в сфере управления современными организациями является их планомерный характер. При этом основная сущность планомерности заключается в том, что практически все люди определяют сознательно цели собственных действий, и, безусловно, соизмеряют действия с имеющимися у них ресурсами, обязательно учитывая прямое или косвенное воздействие внешней среды по отношению к ним [1, с.17-21].

Управление, а значит, и функция планирования, которая является главной составляющей менеджмента, является имманентным (иными словами внутренне присущем) так в целом обществу, так и его отдельным подсистемам, в том числе и субъектам хозяйствования.

А.Ф. Шишкин утверждает [2], что экономическая деятельность людей претворяет в жизнь планомерность, в результате разработки и исполнения своих планов и проектов.

По мнению экономистов М.М. Алексеева, В.В. Бочарова и Э.А. Уткина, в основе понятия «планирование деятельности предприятия» лежат два основных аспекта:

- общеэкономический, рассматриваемый с точки зрения микроэкономики и особенностей ее хозяйствования;

- конкретно-управленческий, который представляет собой одну из базовых функций современного менеджмента, как необходимого умения предвидеть будущее субъекта

хозяйствования и качественно применять данное предвидение в практической деятельности.

Оба представленные аспекта планирования тесным образом связаны и взаимно обусловлены. Необходимость и возможность планирования как важной функции менеджмента объясняется экономическими законами при хозяйствовании субъекта [3, с.27-29].

При помощи планирования к минимуму сводится неопределенность рыночной среды и возможные ее негативные последствия для того или иного субъекта хозяйствования. Кроме этого, планирование внутри предприятия устраняет излишние транзакционные издержки.

Общие принципы планирования впервые сформулировал А. Файоль, который в качестве базовых требований к процессу разработки планов или программы действия предприятия назвал 5 принципов: единство, необходимость, гибкость, непрерывность и точность. Позже Р. Акофф обосновал дополнительный принцип планирования – принцип участия [4, с.30-35].

Кроме вышеуказанных классических принципов, выделяемые западными школами финансового менеджмента, в современной литературе упоминаются также общеэкономические, вот некоторые из них: принцип эффективного хозяйствования, принцип системности, принцип оптимального соотношения между объектами и

показателями, принципы комплексного и научного подхода.

На примере лидеров различных отраслей мировой экономики видно, что в условиях постоянно меняющейся внешней среды необходимо, во-первых – качественно удовлетворять потребности клиентов, во-вторых – постоянно повышать эффективность деятельности предприятия для преодоления кризисного периода в циклической экономике.

Внутрифирменное планирование – это управленческая технология, реализуемая при помощи разного рода инструментов. Одним из таких инструментов уже проверенных существующей мировой практикой является бюджетный метод управления и планирования или бюджетирование.

Ковалева В.В, под бюджетированием понимает процесс формирования генерального бюджета, как совокупность взаимосвязанных операционных и финансовых бюджетов, которые описывают и структурируют деятельность предприятия в планируемый период для выполнения поставленных задач и достижения намеченных целей [5; 6].

По мнению Добровольского Е.Ю. и других авторов, бюджетирование – это оперативная система менеджмента, которая, формируя и контролируя бюджеты структурных подразделений, позволяет достичь поставленных целей при наиболее эффективном использовании ресурсов [7].

Применение бюджетирования позволяет предприятиям решать следующие задачи [8, с. 456-458]:

- уменьшать уровень нерационального использования всего спектра средств предприятия;
- персонифицировать ответственность за соблюдение тех или иных плановых показателей путем выявления отклонения от них;
- наиболее точно выявлять места возникновения тех или иных отклонений;
- оперативно отслеживать фактические отклонения от плановых показателей и своевременно принимать

управленческие решения для нивелирования возможных проблем.

При этом основными целями бюджетирования в рамках деятельности любого предприятия являются:

- обеспечение всего производственного процесса необходимыми для его качественного осуществления денежными средствами;
 - осуществление чёткого периодического планирования;
 - обеспечение кооперации, координации и коммуникации между сотрудниками;
 - соблюдение требований к менеджерам количественного и качественного обоснования всех планов;
 - обеспечение высокого уровня осведомлённости относительно затрат;
 - создание новой системы контроля и оценки исполнения планов и бюджетов;
 - мотивация сотрудников посредством ориентации их на достижение базовых установленных целей учреждения;
 - исполнение существующих требований договоров и законов;
 - оптимизация структуры организации, продуктовой линейки и производственного процесса путём выявления нерентабельных и неперспективных направлений деятельности организации;
 - получение информации о потребности в финансовых ресурсах и оптимизация всех потоков высоколиквидных активов.
- Основными задачами реализации системы бюджетирования являются [9, с. 45-47]:
- значительное повышение эффективности деятельности учреждения с помощью целевой координации и ориентации всех событий в учреждении;
 - выявление возможных рисков и значительное их снижение;
 - повышение приспособляемости к изменениям и гибкости в функционировании;
 - установление всевозможных объектов бюджетирования;
 - разработка качественной системы бюджетов — финансовых и операционных;

- расчет соответствующих бюджетных показателей;
- вычисление достаточного объёма денежных средств, необходимого для поддержания коэффициентов ликвидности и платёжеспособности предприятия на должном уровне;
- расчет финансового левериджа (финансового рычага), поиск резервов по привлечению денег;
- прогноз доходов и расходов на прогнозный период, а также величину дополнительного фондирования через привлечение заёмного или собственного капитала;
- обеспечение кооперации, коммуникации и координации деятельности подразделений учреждений;
- чёткое и комплексное обоснование затрат учреждения;
- создание общей базы с целью контроля и оценки планов учреждения;
- обеспечение качественного текущего и стратегического планирования;
- значительное повышение эффективности деятельности учреждения и др.

Безусловно, процесс организации системы бюджетирования ориентируется на некоторые важные базовые принципы, которые представим и проанализируем далее.

Принцип интеграции бюджетов, при котором все частные бюджеты сводятся в один общий бюджет организации. При этом используются расчёты нормативов, для контроля и координации всех планов по обеспечению выполнения норм ликвидности и прибыльности [10, с. 53-57].

Принцип последовательности, означает, что интеграция и взаимная увязка планов центров финансовой ответственности проводится последовательно во времени. При этом планирование начинается с планового объёма продаж товаров, работ и услуг.

Принцип нормативного планирования предполагает собой установления значимых групп нормативов (стандартные издержки, внутризаводские цены, нормативы товаров и материалов, лимиты по административно-

хозяйственным расходам и др.). Расчётом и последующей корректировкой этих нормативов занимается планово-экономическая служба организации, результаты которых должны быть доступны структурным подразделениям.

Принцип декомпозиции. Данный принцип используется в процессе разработки бюджетов структурных подразделений предприятия. Заключается он в том, что каждый бюджет стоящий на наиболее низком уровне является детализацией бюджета, располагаемого на более высоком уровне, иными словами бюджеты разных подразделений являются как бы «вложенными» в бюджет основных расходов за определенный период, а бюджет расходов того или иного периода конкретизирует общий бюджет предприятия.

Принцип скользящего планирования, представляет собой корректировку планов центров финансовой ответственности и сводного плана с регулярной периодичностью, на основе данных отчёта об исполнении планов.

Формирование планов по методу начисления. Данный принцип означает, что все операции и события в плане признаются в момент совершения, в независимости от даты оплаты. При этом бюджет движения денежных средств строится на кассовом методе.

Принцип сопоставимости и единства системы бюджетирования, предполагает, что все формы и шаблоны, используемые при составлении бюджетов и формы отчётности едины для всех структур организации. При этом методология и принципы формирования и контроля бюджетов едины.

Принцип единства стратегии и оперативного плана означает, что оперативный бюджет должен способствовать выполнению стратегических задач и достижению стратегических целей предприятия.

Принцип обязательности выполнения планов означает, что утверждённые планы являются особыми директивными документами, которые

обязательны к исполнению всеми центрами ответственности.

Сбалансированность доходов и расходов означает, что при формировании как сводных, так и частных бюджетов, доходы от операций должны превышать расходы на их получение.

Принцип адекватности бюджетов, означает, что формируемые бюджеты должны быть реалистичны и достижимы, с учётом существующих у организации ресурсов, трудовых и финансовых.

При установлении лимитов, должен использоваться принцип целевого характера лимитов, при котором лимитируемые ресурсы имеют направление целевого использования.

Принцип достоверного отражения планируемых событий, для формирования планов, основанных на логике и предположениях с большой вероятностью исполнения.

Принцип существенности, при котором в состав бюджетов должны входить такие данные, которые могут повлиять на решения руководства, основанные на бюджетной информации. При этом важна не только количественная характеристика данных, но и качественная.

Принцип осмотрительности, который предполагает руководствоваться осторожностью при формировании бюджетов, для того чтобы не переоценить активы и доходы, и недооценить расходы и обязательства.

Бюджетирование – это инструмент управления активами и ресурсами предприятия, применение которого направлено на достижение стратегических целей путем формирования системы бюджетов. Таким образом, бюджетирование предназначено для создания планов функционирования организации с последующим контролем, через контроль исполнения планов.

Как особая управленческая технология бюджетирование включает в себя три основные важнейшие части, а именно [11, с. 15-17]:

- технологию осуществления бюджетирования, представляющую собой применение форм и видов бюджетов,

ключевых показателей эффективности как базу для создания бюджетов, а также процедуру свода отдельных частных бюджетов в один генеральный бюджет;

- особую организацию процесса бюджетирования, которая предусматривает собой формирование некой финансовой структуры субъекта хозяйствования, путем разграничения и установления ответственности структурных подразделений, этапов бюджетного процесса, бюджетного процесса, создание системы специальных документов, регламентирующих деятельность организации в системе бюджетирования;

- информационные технологии, которые помимо разработки разных сценарий финансового состояния субъекта хозяйствования, позволяют осуществлять быстрый сбор, обработку и свод информации, которая необходима для проведения анализа и осуществления контроля.

Таким образом, система бюджетирования включает в себя совокупность таких элементов, как бюджет и его структура, процедура формирования бюджетов, их утверждения и согласования, контроль фактического исполнения бюджетов, нормативная база (лимиты, нормы и нормативы), типовые механизмы и процедуры принятия управленческих решений.

Бюджет предприятия — это специально разрабатываемый план, составляемый на определенный временной период в денежном или натуральном выражении, который определяет потребность предприятия в ресурсах, необходимых ему для получения запланированных доходов.

Бюджеты создаются как для организации в целом, так и для каждого центра ответственности подразделения, в частности.

Основной сущностью бюджетирования является то, что весь финансово-производственный процесс предприятия балансируется между доходами и расходам, за которыми закрепляются ответственные лица и подразделения, в зависимости от места их

генерации. Следует отметить, что эффективность бюджетирования зависит от правильного составления списка и выделения всех видов и типов затрат и доходов, которые входят в состав форм бюджетов организации.

Процесс планирования, как на стратегическом, так и тактическом уровнях, позволяет качественно контролировать весь производственный цикл. А бюджет, как элемент плана, в свою очередь способствует хозяйствующему субъекту чётко двигаться к цели, служит важным инструментом для контроля и оценки исполнения поставленных целей и задач всеми структурными подразделениями, что позволяет улучшить показатели эффективности подразделений и всего предприятия.

На предприятии формируются разные виды бюджетов: операционный, финансовый, инвестиционный, состав и структура которых зависит от видов доходов и расходов, и мест их возникновения. Порядок создания бюджетов регламентируется документами, нормализующими данный процесс.

Основными функциями бюджета являются следующие.

В процессе планирование деятельности предприятия производят составление бюджетов с целью прогнозирования поведения предприятия при определённых задаваемых условиях. Бюджет помогает наметить все необходимые шаги для достижения устанавливаемых плановых результатов. Плановые шаги включают в себя конкретные пункты: сколько именно продукции надо произвести и соответственно реализовать; сколько необходимо для этого закупить материалов, сырья и комплектующих; каких сотрудников при этом использовать, сколько сотрудники потратят на это рабочего времени; какое оборудование будет загружено в производстве; какую стоимость конечного продукта установить и т.п.

Работа каждого отдельного подразделения предприятия зависит от работы иных подразделений, поэтому

одной из функций является координация их работы. В ходе формирования бюджета разные виды деятельности согласовываются таким образом, чтобы все структурные единицы организации действовали согласовано и скоординировано. К примеру, планы производственных работ должны быть скоординированы с планами отгрузок готовой продукции [12, с. 25-26]. Таким образом, достигается повышение эффективности функционирования каждого подразделений. Поскольку в процессе формирования бюджетов, перед каждым из них, ставятся конкретные цели и задачи, руководитель каждого подразделения точно представляет, что именно ожидают от его подразделения, и по каким именно результатам будут оценивать всю проделанную работу подразделения и в целом всего предприятия.

Также процесс формирование бюджета служит средством, обеспечивающим обучение персонала предприятия, и в первую очередь руководителей, поскольку детальное составление бюджетов способствует изучению деятельности своего подразделения и в целом всего предприятия. Бюджетирование способствует выявлению, осознанию и пониманию существующих между разными подразделениями предприятия взаимоотношений. Каждый сотрудник, разрабатывающий детальный бюджет для собственного центра ответственности, может в полной мере оценить обучающую способность бюджетирования.

Контроль над текущей деятельностью хозяйствующего субъекта. При помощи бюджета отражаются плановые итоги деятельности предприятия на момент его формирования. Сформированный бюджет, особенно если тщательно его проработать, является самым лучшим стандартом для сравнения. Анализируя отклонения, между фактическими и планируемыми данными определяются проблемы, требующие особого внимания, выявляются возможности и взаимосвязи, неучтенные при выработывании бюджета.

Следовательно, можно изобразить главные функции бюджета для наглядности в виде рис.1.

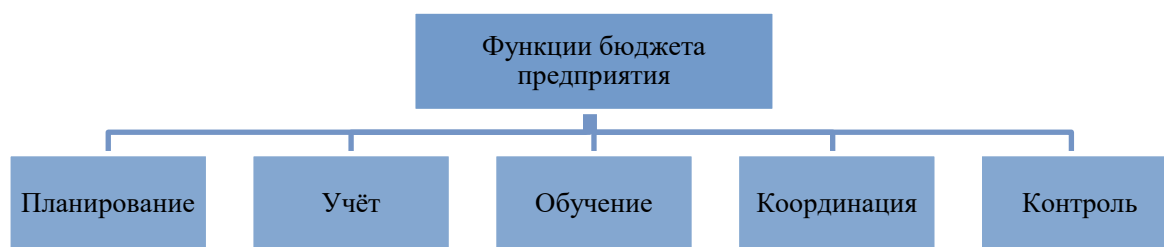


Рисунок 1 - Функции бюджета предприятия
Примечание: построено автором по [13].

Следует выделять два основных концептуальных подхода к организации бюджетирования:

- функционально-ориентированный;
- процессно-ориентированный.

Функционально-ориентированное бюджетирование предполагает распределение ресурсов по центрам финансовой ответственности для их использования в процессе выполнения задач, вытекающих из расчётного значения объема реализации.

При этом данный подход имеет свои минусы:

- создание бюджетов на планируемый период основано на фактических данных прошлого года, при котором учитываются экономические изменения внешней среды (инфляция, курс, изменения законодательства) и ожидания по росту бизнес-показателей, но в виду ограниченности предоставленных ресурсов при создании планов, деятельность некоторых центров ответственности парализуется;

- при бюджетировании новых проектов (разработка и ввод нового продукта, расширение производственных мощностей и торговых точек) используется неизменяемый период в рамках года, хотя проект может длиться больше года, и это не затрудняет оперативно действовать и развивать бизнес, что негативно влияет на

борьбу с конкурентами по сохранению и завоеванию доли на рынке.

- большое внимание уделяется на центры финансовой ответственности, а не на процесс взаимодействия между ними, что негативно отражается на всё работе предприятия, в виду отсутствия точности при разделении ресурсов между подразделениями;

- отсутствие ответственности центров финансовой ответственности за исполнение конечных целей, утверждённых в стратегии развития предприятия.

Процессно-ориентированное бюджетирование, которое ещё известно, как «Activity-based budgeting», при создании бюджета основывается на процессах и причинно-следственных связях между структурами предприятия, что положительно влияет на качество продукции и повышает степень удовлетворенности покупателей.

Процессно-ориентированный подход повышает уровень бюджетного процесса предприятия, что затруднительно при функционально-ориентированном подходе. Повышение уровня процесса происходит следующим образом:

- создаётся единый процесс по выполнению функции, которая объединяет усилия звеньев процесса, и направляет их на выполнение конечного результата – удовлетворение потребности клиента, как в

качестве продукции, так и в сроки предоставления;

– повышается прозрачность процесса управления менеджмента предприятия;

– ответственность за бизнес-процесс возлагается на координатора, в связи, с чем снижается нагрузка топ-менеджеров и

происходит стимулирование сотрудников на качественное исполнение своих обязанностей;

– на основе бюджетных данных формируется система сбалансированных показателей, которая позволяет увидеть результативность всех центров прибыли [13].

Источники:

1. Гладилин А.В. Организация, планирование и управление производством. Практикум / А.В. Гладилин, А.Н. Герасимов и др. - М.: КноРус, 2011. - 320 с.
2. Шишкин А.Ф., Шишкина Н.В. Экономическая теория: учебник для вузов. В 2 т. Т. 1. – М.: Гуманитар. изд. центр ВЛАДОС, 2010. – 816 с.
3. Бабич Т.Н. Прогнозирование и планирование в условиях рынка: Учебное пособие / Т.Н. Бабич, И.А. Козьева, Ю.В. Вертакова, Э.Н. Кузьбожев. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 336 с.
4. Савкина Р.В. Планирование на предприятии: Учебник / Р.В. Савкина. - М.: Дашков и К, 2013. - 324 с.
5. Ковалев В.В. Введение в финансовый менеджмент. - М.: Финансы и статистика, 1999. - 420 с.
6. Ковалев В.В. Финансовый менеджмент: Теория и практика. - 2-е изд. перераб. и доп. - М.: Проспект, 2007. - 1024 с.
7. Бюджетирование: шаг за шагом / Е.Ю. Добровольский [и др.]. - СПб.: Питер, 2006. - 448 с.
8. Колмыкова Е.С. Бюджетирование как инструмент финансового планирования / Е.С. Колмыкова // Молодой ученый. – 2013. – № 3. – С. 456-458.
9. Орлова П.И. Бизнес-планирование: Учебник. 2-е изд., пер. и доп. / П.И. Орлова. - М.: Дашков и К, 2016. - 288 с.
10. Иони, А.А. Планирование на предприятии (организации) (для бакалавров) / А.А. Ионин, В.Н. Братенков. - М.: КноРус, 2012. - 336 с.
11. Кондраков Н.П. Бухгалтерский (финансовый, управленческий) учет: Учебное пособие / Н.П. Кондраков. – 2-е изд., испр. и доп. – М.: Проспект, 2014. – 504 с
12. Иванов В.В. Управленческий учет – как он должен работать / В.В. Иванов, О.К. Хан. - М.: ИНФРА-М, 2014. - 100 с.
13. Панов М.В. Направления совершенствования бюджетирования в системе финансового планирования деятельности коммерческого банка // Актуальные проблемы гуманитарных и социально-экономических наук. – 2013. - Том 7. - №3. – С. 50-55.

УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ УПРАВЛЕНИЯ ЗАТРАТАМИ НА ПРЕДПРИЯТИИ

Ключевые слова: затраты, компания, расходы, управления, себестоимость.

Особенное место в перечне экономических показателей, касающихся оценивания эффективности деятельности производства, отводится такому показателю, как себестоимость продукции.

Являясь одним из главных синтетических показателей, себестоимость продукции в обобщенном виде характеризует все стороны деятельности компании и, в конце концов, сказывается на результатах её работы. Имеет место её тесная взаимосвязь с проблемами производства, с уровнем цен на используемые сырье и материалы, стоимостью топлива, энергии и выпускаемой продукции.

В своей структуре себестоимость продукции объединяет сложную совокупность затрат, говоря иными словами, объединяет довольно разные и разнообразные затраты, среди которых одни – направлены на производство продукции, другие же – не имеют прямого отношения к её выпуску.

В себестоимости, как в обобщающем экономическом показателе, отражается вся разносторонняя деятельность компании – это касается степени освоения технологических процессов и технологического оснащения каждого из производств; уровня организации труда и производства, степени использования производственной мощности; экономичности используемых трудовых и материальных ресурсов и ряда иных факторов и условий, характеризующих производственную и хозяйственную деятельность компании. Получение с

минимальными затратами максимального эффекта, экономия финансовых, материальных, трудовых ресурсов имеют полную зависимость от того, как именно компания решает вопросы, связанные со снижением себестоимости своей продукции.

В связи с вышеизложенным, крайне важно различать затраты, которые включают в состав себестоимости продукции и возмещают за счет получаемой чистой прибыли. Решая этот вопрос нужно брать во внимание экономическую природу себестоимости продукции. Определить себестоимость в качестве экономической категории возможно только на основе всестороннего изучения её экономической сути и содержания. В основе методологической базы такого рода исследования могут лежать положения экономической теории издержек.

В соответствии с теорией издержек производства, стоимость товаров по величине равна издержкам или затратам на их производство.

В условиях перехода к рыночной экономике возрастает потребность в постановке управленческого учета в компании. Поэтому уточнение существенных характеристик таких экономических категорий, как «расходы», «затраты», «издержки» приобретает особенное значение. Сегодня в научной литературе и практике данные термины употребляют в качестве синонимов, что приводит к отождествлению этой категории понятий. Однако, суть и

различия этих категорий до настоящего времени остаются предметом дискуссий как отечественных, так и зарубежных ученых и практиков.

Ряд ученых считает, что «затраты представляют собой расходование ресурсов в их физическом, натуральном виде, а издержки – это стоимостная оценка произведенных затрат».

Другие же придерживаются мнения, что затраты и издержки – это «потребление стоимости», однако имеют отличия по двум признакам:

- издержки являются собой «потреблением стоимости», обусловленное производственными целями, в то время как затраты охватывают все израсходованные на предприятии материальные ресурсы;

- издержки не связаны с расходами, а затраты напротив – во всех случаях имеют такую связь.

По утверждению А. Яруговой [0, 55] потребление материальных, трудовых и финансовых ресурсов, которое направлено на создание полезных ценностей либо оказание услуг, – это затраты, а не издержки. Она считает, что понятие «затраты» более узкое, нежели понятие «издержки», охватывающее все расходы компании, в том числе и потери, связанные со стихийными бедствиями, катастрофами, пожарами, кражами.

Зарубежными учеными понятию «издержки» дается следующее определение — это «денежное выражение затрат производственных факторов, которые необходимы для осуществления производственной и реализационной деятельности».

Различая понятия расходов, затрат и себестоимости, можно сказать, что расходы относятся к операционной деятельности предприятия и к его денежному потоку, поскольку возникают в процессе его текущей деятельности и требуют для своей оплаты денежных средств. Затраты же являются бухгалтерской категорией, с денежным потоком не связаны и служат элементами, формирующими показатель себестоимости.

Проанализировав различные точки зрения ведущих экономистов и ученых этой области, можем говорить о том, что понятия действительно являются самостоятельными категориями, которые в различных сферах, при рассмотрении в различных ситуациях могут совпадать, либо достаточно тесно перекликаться. Для более четкого понимания различия между терминами проиллюстрируем анализируемые множества с помощью кругов Эйлера [0].

Проведенный нами обзор зарубежной и отечественной экономической литературы подтверждает наличие различий в трактовках понятий «издержки» и «затраты». Тем не менее, можно выделить три точки зрения ученых, которые отражают суть этих категорий: затраты/издержки – это денежное выражение средств, которые потреблены в процессе осуществления производства и реализации продукции; затраты/издержки – это выраженные в денежной форме средства, которые израсходованы на осуществление всей производственно-хозяйственной деятельности; затраты/издержки – это расходы, связанные с приобретением факторов производства.

Большинство ученых считает, что затраты и издержки – это стоимостная оценка потребленных ресурсов (далее по тексту – «потребление стоимости»). Однако, они связывают их появление, и этим, по нашему мнению, можно объяснить наличие различных трактовок с разными причинами, среди которых можно выделить: производство и реализацию основных видов продукции; всю производственно-хозяйственную деятельность компании, в состав которой, кроме основной деятельности (ради нее компания и создавалась), также инвестиционную, финансовую и ряд других видов деятельности; расходы компании.

Под затратами понимают денежную оценку стоимости материальных, природных, трудовых, финансовых, информационных и других видов ресурсов, потраченных на производство и

реализацию продукции, за определённый временной период.

По мнению Райзберга Б.А. затраты – это выраженные в денежной форме расходы, которые обусловлены тратой различных видов экономических ресурсов (речь о сырье, материалах, труде, основных средствах, услугах, финансовых ресурсах) в процессе производства и обращения продукции [0].

Прохоровым А.М. затраты определяются как расходы, которые связаны с производством товаров [0]. Затраты в бухгалтерской и статистической отчетности отражают в виде себестоимости, включая в себя материальные затраты, затраты на оплату труда, проценты за кредиты.

Отличительная особенность затрат заключается в следующем: – затраты определяют величиной использованных ресурсов (к ним относятся материальные, трудовые, финансовые); – величина использованных ресурсов необходимо представить в денежном выражении с целью обеспечения их соизмерения; – понятие затрат в обязательном порядке должно соотноситься с конкретными целями и задачами.

Затраты производства относят к затратам, которые понесла компания в процессе производства товара либо предоставления услуг. Производственные затраты включают в себя разные расходы, среди которых выделяют рабочую силу, сырье, расходные материалы, производственные и общие накладные расходы. Кроме того, к производственным затратам относят любые налоги, которые взимает правительство, или роялти, которые причитаются от природных ресурсов добывающих компаний. Являясь также себестоимостью продукции, затраты производства включают в себя расходы, которые связаны с производством и созданием товаров либо услуг. Затраты производителя касаются не только материалов, которые необходимы для создания изделия, но и потребностью в рабочей силе. Компании в сфере обслуживания испытывают затраты производства в отношении рабочей силы,

которая необходима для предоставления услуг, а также любые расходы на материалы, которые связаны с предоставлением услуги.

В производстве имеют место как прямые, так и косвенные затраты. Прямые затраты – это затраты, непосредственно связанные с процессом производства и составляющие основную часть себестоимости. Косвенные затраты – это затраты, не имеющие прямого отношения к процессу производству продукции. Такого рода затраты не могут прямо относиться на себестоимость продукции [0]. Процедура деления в учете затрат на прямые и косвенные необходима при проведении расчета налоговой базы налога на прибыль [0]. К примеру, прямые затраты на производство автомобиля – это такие материалы, как пластиковые и металлические материалы, а также трудозатраты, которые необходимы для производства конечного продукта. К косвенным расходам относят накладные расходы (речь об арендной плате или коммунальных расходах). Для выяснения стоимости производства в расчете на единицу продукции, себестоимость производства делят на количество единиц продукции. После определения затрат на единицу эту информацию можно использовать для помощи при разработке соответствующей цены продажи товара. Для того, чтобы производство не было убыточным, цена продажи должна покрывать величину расходов на единицу продукции. Выручку от продажи изделия, которая выше затрат на единицу, зачастую рассматривают как прибыль, в то время как выручку от продажи изделия, которая является ниже величины затрат в расчете на единицу изделия/услуги, рассматривают как убыток. В случае превышения затрат производства продукции цены, по которой она может продаваться на рынке, производителем будет рассматриваться вопрос о временном прекращении операций по производству данной продукции.

Эффективное управление затратами определяет конкурентоспособность компании. Британский экономист К.

Друри даже подсчитал, что эффект от сокращения затрат превосходит эффект от увеличения продаж [7].

Управление затратами имеет стратегический и оперативный уровни, взаимосвязанные между собой. Стратегический уровень предполагает принятие решений на длительную перспективу (политика, стратегия, стратегический план управления затратами). На оперативном уровне решения принимаются на краткосрочную перспективу. Оперативное управление направлено на поддержание заданного уровня затрат, контроль отклонений, принятие адаптивных корректирующих решений.

Стратегическое управление затратами направлено на оптимизацию структуры внутривозможностей деятельности предприятия; разработку и применение эффективных моделей определенного потребления ресурсов в ходе ее реализации; на перераспределение ресурсов предприятия в сторону прибыльных видов деятельности с целью эффективного их использования [8].

В основе решений оперативного управления затратами лежит стремление к повышению прибыльности производства и ликвидации непроизводительных затрат. Современное оперативное управление затратами – это определение и управление центрами ответственности затрат (ЦОЗ), в качественно которых выступают ответственные лица и подразделения, выполняющие функции по принятию решений о недопущении отклонений, влекущих за собой негативные последствия в будущем.

Каждое предприятие вправе самостоятельно принимать решение о выборе подхода классификации затрат для управленческого учета.

Наиболее перспективным для оптимизации является классификация затрат по процессам или функциям. В данном случае объектом контроля являются не сами затраты, а деятельность их вызывающая. А деятельностью уже можно управлять. Однако данный принцип наиболее сложен для реализации.

Предполагается, что данный подход можно рассматривать как элемент концепции затратнообразующих факторов. Данная концепция исходит из того, что в управлении затратами следует подняться на более высокий уровень – уровень причин их появления [9, с. 225].

Затраты понимаются как функции затратнообразующих факторов. В этом случае есть возможность управлять затратами через причины их появления – значимые факторы, – отбросив незначимые.

Кроме того, концепция затратнообразующих факторов позволяет учесть специфику отрасли в формировании затрат. Также на основе этой концепции в настоящей работе разработана модель управления затратами нефтегазового проекта на этапе Execution phase.

Что касается компании ТОО «Тенгизшевройл», то следует отметить, что она образована в апреле 1993 г. в результате соглашения между правительством Республики Казахстан и корпорацией «Шеврон», сегодня является лидером по добыче нефти в стране.

Юридический адрес ТОО «Тенгизшевройл»: Республика Казахстан Атырау, ул. Сатпаева, 3.

Официальный сайт Компании ТОО «Тенгизшевройл» в сети Интернет <http://www.tengizchevroil.com/ru>

Основные партнеры ТШО на современном этапе развития компании с соответствующими им долями в проекте приведены на рисунке 1.

Основным видом деятельности является добыча сырой нефти и природного газа. ТОО «Тенгизшевройл» разрабатывает нефтегазовые месторождения «Тенгиз» и «Королевское» в Атырауской области Казахстана, которая по праву является нефтяной столицей страны. Нефтяное месторождение «Тенгиз» самое глубокое и большое в мире, верхний нефтеносный коллектор которого залегает на глубине около 4 тыс. метров. Протяженность Тенгизского коллектора составляет 19 километров в

длину и 21 километр в ширину, а высота

нефтеносного пласта 1609 метров.

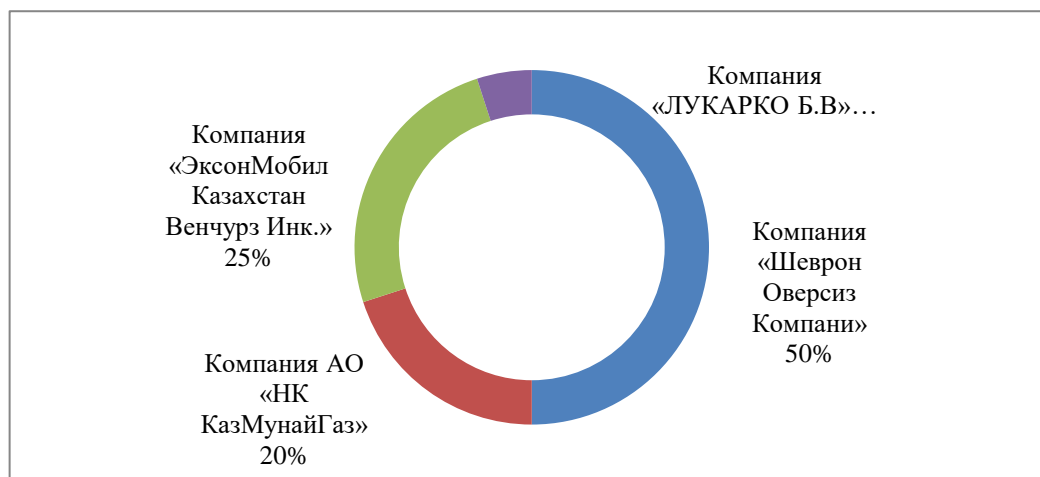


Рисунок - 1 Структура партнеров Компании ТОО «Тенгизшевройл»
Примечание: составлено автором на основе отчетности компании

Извлекаемые прогнозные запасы Тенгизского и Королевского месторождений оценивают сегодня в пределах от 750 млн. до 1,1 млрд. тонн нефти. Оценочные запасы в коллекторе месторождения Тенгиз составляют 3 млрд. тонн. Запасы Королевского месторождения, относящегося к месторождениям мирового класса, оцениваются в 180 млн. тонн.

Основная общекорпоративная цель деятельности ТОО «Тенгизшевройл» обеспечение добычи и предоставления всего спектра услуг с ориентацией на высочайшие стандарты качества, для получения желаемой прибыли и завоевание лидирующих позиций в отрасли на территории Казахстана.

Базовой основой развития компании является накопленный практический опыт реализации работ и применение самых современных производственных технологий.

Основная стратегическая цель ТОО «Тенгизшевройл» состоит в том, чтобы приносить наибольшую пользу Республике Казахстан, Атырауской области, сотрудникам и партнерам, а также прочим стейкхолдерам, заинтересованным в деятельности компании.

Основные ценности ТОО «Тенгизшевройл»: честность, доверие, уважение к различиям, творческий подход,

партнерство, высокие показатели и защита здоровья людей и окружающей среды.

Перспективная задача ТОО «Тенгизшевройл»: быть самым безопасным, эффективным и прибыльным предприятием нефтяной и газовой отрасли в мире.

Стратегические установки:

- быть лидером по технике безопасности и охране окружающей среды;
- инвестирование в работников для достижения нашей миссии и видения;
- быть самой уважаемой компанией Казахстана;
- достижение высочайших производственных показателей.

Основными продуктами производства ТОО «Тенгизшевройл» является нефть, сжиженный углеводородный газ (СУГ), природный газ и сера (таблица 1).

В ТШО производит продажи СУГ, основываясь на рыночных ценах при использовании ценовых котировок, публикуемых Аргусом и/или Платтс, ведущими мировыми аналитическими и ценовыми агентствами в энергетической промышленности.

При ведении переговоров по ценам СУГ, ТШО рассматривает конкурентоспособность спроса и среду на каждом рынке.

Таблица 1 - Характеристика основных продуктов ТОО «Тенгизшевройл» наряду с сырой нефтью, экспортируемых, в том числе на мировые рынки

Наименование продукции	Направления реализации	Рынки
Сжиженный углеводородный газ (СУГ)	ТШО фокусируется на продажах СУГ на оптовом рынке на условиях долгосрочных договоров с покупателями, прошедшими предварительный отбор. ТШО производит продажи на спотовый рынок только в адрес предквалифицированных покупателей, по принципу «по мере необходимости», при наличии дополнительных объемов производства. ТШО не работает на розничном рынке.	Казахстанский рынок Экспортные рынки
Природный газ	ТШО реализует сухой газ в рамках среднесрочных и долгосрочных договоров в адрес покупателей, использующих газ для нужд своих объектов, либо в адрес компаний, владеющих системами распределительных трубопроводов и поставляющих сухой газ для розничных покупателей.	Казахстанский рынок Экспортные рынки
Сера	ТШО предпочитает продавать серу непосредственно конечным потребителям. ТШО продает серу через посредническую компанию по оказанию маркетинговой поддержки	Казахстанский рынок Экспортные рынки
Примечание: источник составлено автором на основе данных о предприятии		

Основной проблемой в части планирования и прогнозирования в деятельности ТОО «Тенгизшевройл» является то, что в отношении реализации продукции возникают противоположные ситуации:

- одна, при которой по факту готовых продаж у компании остаются излишки, иными словами фактические продажи не соответствуют объему планируемых;

- вторая, остаются неудовлетворенные потребители, которым было поставлено недостаточное количество требуемой продукции ТОО «Тенгизшевройл» соответствующей категории;

- третья, падение спроса на нефть, провоцирует необходимость сокращения

добычи и производства, или же разработки новой плана развития с учетом расширения ассортимента продукции с учетом тенденций на мировом рынке.

Объем добычи предприятия растет рис.8, при этом, темпы роста продаж по категориям продукции неоднозначны и нестабильны.

В период 2011-2018 годов объем добычи нефти ТОО «Тенгизшевройл» вырос на 2,8 млн. тонн или 11%.

Согласно существующим оценкам извлекаемые запасы нефти в коллекторе Тенгизского месторождения по апрель 2033 года могут составить от 750 миллионов до 1.1 миллиарда тонн (6-9 млрд. баррелей).

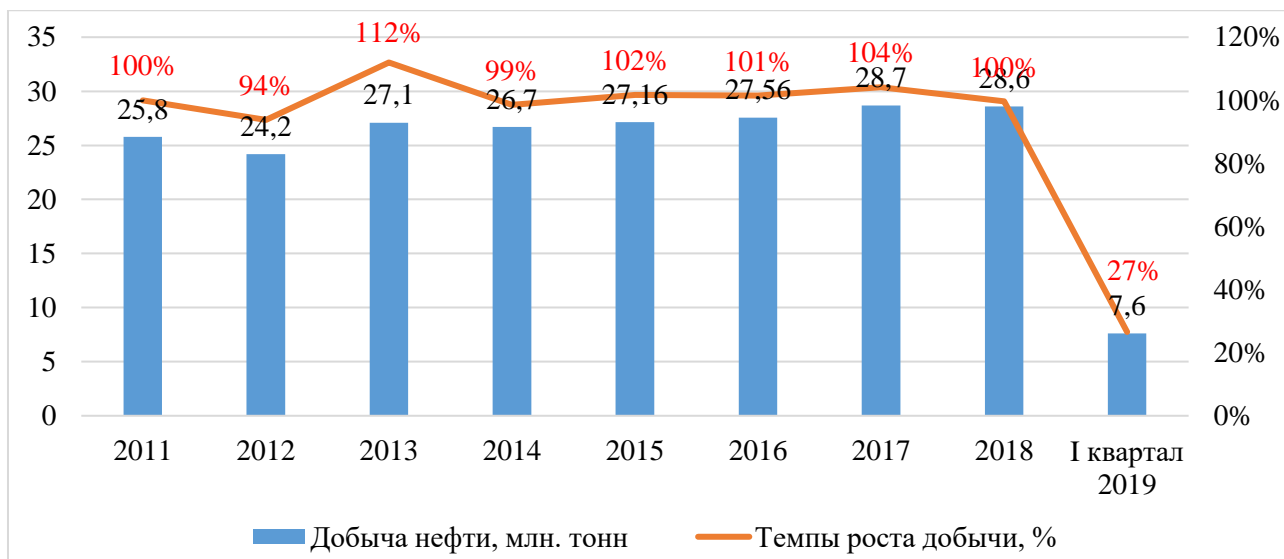


Рисунок - 2 Динамика добычи нефти и темпов роста добычи ТОО «Тенгизшевройл» 2011- I квартал 2019 года, млн. тонн и %

В период с 2011 года по 2018 год объем продаж сжиженного газа (СУГ) в ТОО «Тенгизшевройл» несмотря на

некоторую динамику (роста и сокращения) в целом не изменился (рисунок 3).

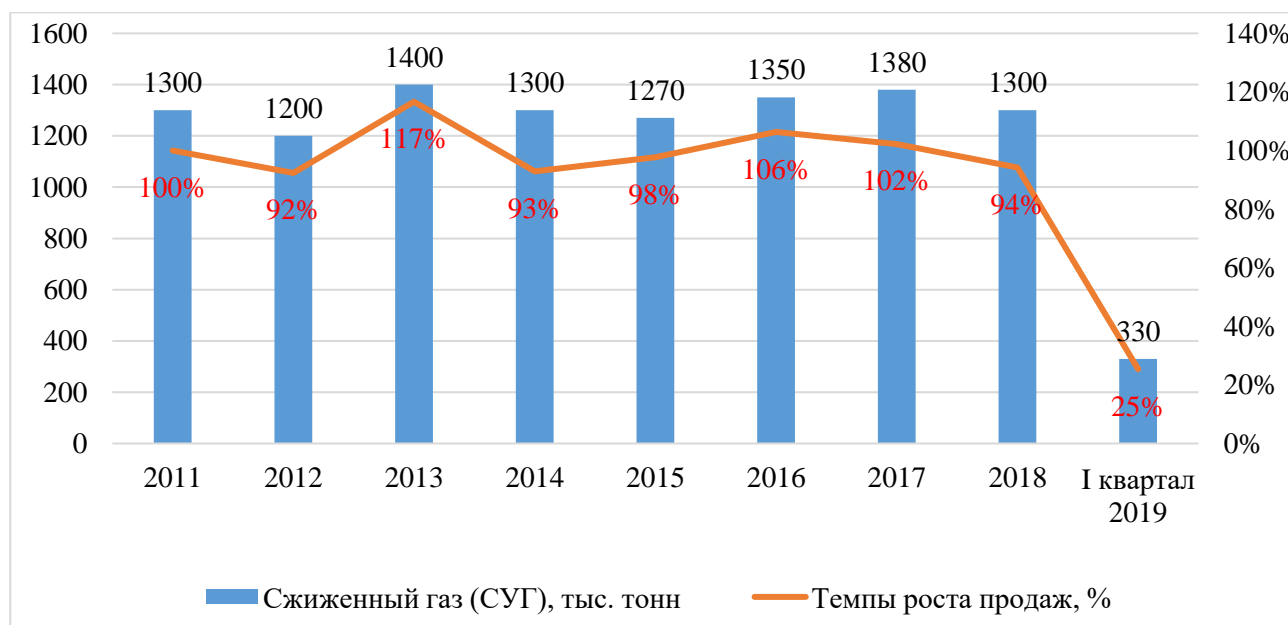


Рисунок - 3 Динамика продаж сжиженного газа (СУГ) и темпов роста продаж ТОО «Тенгизшевройл» в период 2011-I квартал 2019 года, тыс. тонн и %

При этом, динамика продажи СУГ неоднозначна, то отмечается рост, то падение объемов продаж.

Объемы продаж сухого газа в период с 2011 года по 2018 год выросли на

2,3 млрд. куб. метров или 33%. При этом, темпы роста продаж также неоднозначны (рисунок 4).

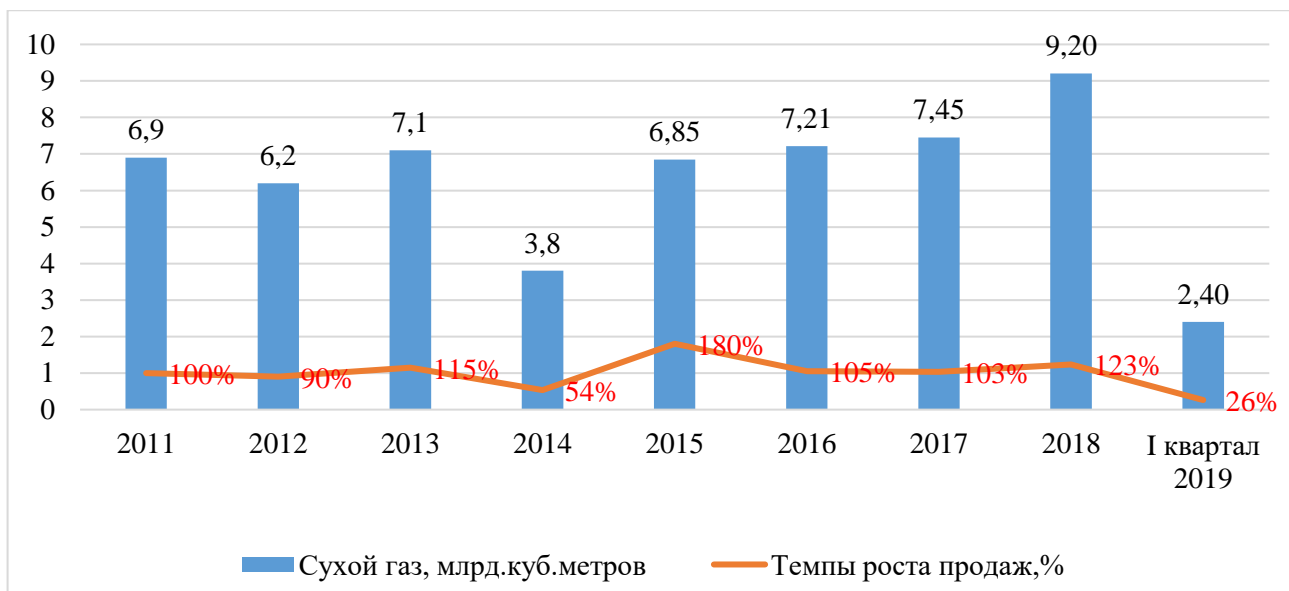


Рисунок - 4 Динамика продаж сухого газа и темпы роста продаж ТОО «Тенгизшевройл» в период 2011-I квартал 2019 года, млрд. куб. метров и %

Продажи серы в период 2011-2018 годов значительно сократилась на 1300 тыс. тонн или 34% (рисунок 5).



Рисунок - 5 Динамика продаж серы и темпы роста продаж ТОО «Тенгизшевройл» в период 2011-I квартал 2019 года, тыс. тонн и %

Таким образом, существуют различные подходы к классификации затрат проекта. Для удобства оптимизации целесообразно разделять затраты по процессам или функциям. Однако полное разделение затрат по этому принципу в условиях принятого в Казахстане бухгалтерского и управленческого учета

представляется проблематичным. На практике возможна частичная реализация этого подхода для оптимизации конкретных затрат в рамках концепции затратообразующих факторов.

Также целесообразен системный подход к управлению затратами, который предполагает выделять два уровня

управления затратами: стратегический и оперативный. На каждом уровне существуют свои цели и методы

управления затратами. Цели управления затратами должны формулироваться исходя из стратегии развития компании.

Источники:

1. Яругова А. Управленческий учет. Опыт экономически развитых стран: пер. с пол. / А. Яругова. — М.: Финансы и статистика, 1991. — 343 с.
2. Иневатова О. А., Шилова В. Р. Затраты на производство: сущность понятия и его отличительные особенности // Молодой ученый. — 2016. — №30. — С. 205-208. — URL <https://moluch.ru/archive/134/37645/> (дата обращения: 03.03.2020).
3. Райзберг Б.А. Современный экономический словарь. справочное издание. - Москва: ИНФРА-М, 2014. - 478 с.
4. Джон К.Ш. Стратегическое управление затратами. СПб.: ЗАО Бизнес Микро, 2014. - 288 с.
5. Савицкая, Г.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия. - 5-е изд., испр. и доп. - Москва: ИНФРА-М, 2012. - 344 с.
6. Абрютина М.С. Анализ финансово-экономической деятельности предприятия. - 2-е изд., испр. - Москва: Дело и Сервис, 2014. - 256 с.
7. Друри, К. Управленческий учет для бизнес-решений [Текст] / К. Друри / пер. с англ. М.: Юнити-Дана, 2012. – 655 с.
8. Мазаева, П. С. Управление затратами предприятия на стратегическом и оперативном уровне [Текст] / П. С. Мазаева, Е. А. Бургардт // Приволжский научный вестник. – 2015. – № 9(49). – С. 35-40.
9. Кузьмина, М. С. Управление затратами предприятия (организации) [Текст]: Учебное пособие / М. С. Кузьмина, Б. Ж. Акимова. – М.: КНОРУС, 2015. – 320 с.

ВЛИЯНИЕ МАКРОЭКОНОМИЧЕСКОЙ И СОЦИАЛЬНОЙ СИТУАЦИИ НА СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ В КОМПАНИИ (НА ПРИМЕРЕ ВЛИЯНИЯ ПАНДЕМИИ КОРОНОВИРУСА 2020 ГОДА)

Ключевые слова: стратегия, стратегическое планирование, коронавирус, пандемия, нефтяной кризис 2020г, рецессия 2020г.

Период глубокой рецессии, в который входит мировая экономика под влиянием карантинных мероприятий, направленных на сдерживание эпидемии коронавируса COVID-19, рушит устоявшиеся экономические связи между государствами. Закрываются границы, нарушаются транспортные цепочки поставок, страдает платежеспособный спрос – это непосредственно ударяет по экспортно-ориентированным отраслям многих стран. И все это разворачивается на фоне резкого падения цен на нефть (важной статьи казахского экспорта), которые в течение марта 2020 г. снизились почти вдвое.

В условиях глобальной рецессии особая роль отводится разработке адаптивной бизнес-стратегии. Стратегическое планирование должно быть комплексным, а комплексность предполагает учет всех факторов: не только в конкурентной среде, но и в национальной экономике и глобальной экономической системе в целом. При разработке стратегии необходимо учитывать, как экономические параметры среды, так и политические, и социальные. Поэтому исследование влияния кризисных явлений на бизнес, а также разработка стратегических инструментов для обеспечения его выживания, является актуальным и своевременным направлением.

Антикризисные бизнес-стратегии исследовались целым рядом зарубежных и отечественных ученых, среди которых можно отметить таких, как: Китчин Дж.,

Блэкберн Р., Смоллбоун Д., Диксон С. [1], Фредриксон Ф. [2], Хасиоглу Ю., Алайоглу Н., Динсер Х. [3], Алексашкина Е.И., Негреева В.В., Селезнев И.А. [4], Бехтина О.Е. [5], Мерзликина Г.С., Рыльщикова С.А. [6], Осипова Е.А., Сычева Э.В. [7], Ауезова К.Т., Каркинбаева Ш.И., Жинусова А.Ж. [8]. Тем не менее, ввиду того, что глобальная рецессия 2020 г. имеет свои особенности, целесообразно исследовать инструменты обеспечения выживания субъектов бизнеса именно в контексте текущего кризиса.

Цель исследования – проанализировать особенности глобального кризиса 2020 г. с точки зрения его влияния на стратегическое планирование, а также стратегические инструменты, направленные на обеспечение выживания бизнеса, оптимальные в текущих условиях рецессии.

Глобальные кризисы оказывают исключительно сильное влияние на национальные экономики практически всех стран: это отражается как на микроуровне (уровне отдельных бизнесов), так и на макроуровне (уровне национальных экономик). Поэтому для того, чтобы обеспечить более эффективное стратегическое планирование и того чтобы выбрать достаточно адаптивную стратегию, которая не только позволит бизнесу «остаться на плаву», но и послужит толчком к его развитию, важно понять механизм конкретной рецессии.

Кризис 2020 г. обусловлен целым рядом факторов, вопреки расхожему мнению, далеко выходящих за пределы влияния пандемии COVID-19 и связанных с нею глобальных карантинных мероприятий. Многие ученые отмечали нарастание факторов рецессии еще в 2018 – 2019 гг. Так, например, Костин К.Б. в своей статье [9] говорил о том, что есть все предпосылки для того, чтобы глобальный экономический кризис разразился еще в 2019 г. Среди факторов, предопределяющих глобальный кризис, он называл торможение международной торговли, торговые войны между США и Китаем, спад американской и европейской экономик, снижение ликвидности центральных банков, отрицательную динамику цен на глобальных сырьевых рынках и торможение темпов экономического роста в развивающихся странах. А Спартак А.Н. и Французов В.В., изучая современные тенденции и сопутствующие им риски в мировой экономике [10], в 2019 г. отмечали, что мировая экономика теряет устойчивость, и это, в частности, обусловлено действиями американской администрации.

Таким образом, эпидемия COVID-19 выступила не основной причиной рецессии, а, скорее, ее «спусковым крючком»: «черный лебедь» марта 2020 г. «приплыл» на волне ограничений и запретов, которые парализовали и без того не достаточно здоровую глобальную экономику.

Глобальность кризиса – слабое утешение для экономических субъектов в каждой отдельно взятой стране. Каждая экономика переживает рецессию по-своему, поэтому антикризисная бизнес-стратегия должна строиться с учетом национальной специфики.

Как правило, степень влияния рецессии на конкретную экономику предопределяется ее интеграцией в глобальную экономику, которая, в свою очередь, проявляется в международных торговых отношениях страны. Это касается как импорта, так и экспорта, но влияние последнего сильнее, поэтому экспортоориентированные экономики тяжелее переживают мировые кризисы

(импорт проще заместить, тем самым поддержав национального производителя, а вот найти сбыт на внутреннем рынке, переориентировавшись с экспорта, намного сложнее).

Но у рецессии 2020 г. есть еще одна важная особенность – она происходит на фоне глобального введения ограничительных мероприятий, которые напрямую касаются бизнеса. Это наносит тяжелый удар по малым и средним компаниям, которые имеют намного меньше резервов, чем крупные, чтобы пережить период карантина без потерь. Крупный бизнес имеет больший резерв гибкости и более широкий спектр инструментов для перестройки в «карантинных» условиях хозяйствования, но и его коснется влияние рецессии – даже снятие ограничений, связанных с карантином, не изменит того факта, что платежеспособный спрос населения, трудоустроенного в SMB-сегменте экономики, неизбежно снизится.

Влияние рецессии отражается практически на всех отраслях экономики, которые не относятся к критически важным. Кризис ударил по торговле непродовольственными товарами, по части предприятий сферы торговли продовольственными товарами, относящимися к малому сегменту бизнеса, по практически всей сфере обслуживания (кроме сферы доставки, которая, наоборот, получила стимул к развитию), по сфере развлечений, по туристическому и гостинично-ресторанному бизнесу, по сфере пассажироперевозок и др. Работники, задействованные в данных сегментах экономики, были уволены или отправлены в отпуск без сохранения зарплаты. Лица, являющиеся индивидуальными предпринимателями, находясь на карантине также, зачастую, теряют источник дохода. В итоге падает платежеспособный спрос, это отрицательно сказывается практически на всех сферах, связанных с производством и реализацией товаров и услуг эластичного спроса, а это, в свою очередь, ведет к новому витку рецессии.

По мнению Ишекеновой Б. карантинные явления негативно отразятся на экономике Казахстана. Страдают не только малый, но и крупный бизнес: нефтяная промышленность, транспортные перевозки, строительный бизнес, сфера туризма и разнообразные общественные заведения. Снижение ВРП таких городов, как Нур-Султан и Алматы ведет к потере поступлений в республиканский бюджет и к замедлению реализации госпрограмм [11].

Кроме того, на экономике Казахстана также отрицательно сказывается и глобальное падение цен и спроса на нефть. Это также приводит к уменьшению поступлений в бюджет (44% доходов госбюджета приходят именно из нефтегазового сектора [12]) и ударяет по нефтяной отрасли, значение которой для экономики Казахстана трудно переоценить. Если говорить про нефтегазовый сектор в целом, то он сейчас находится в более сложной ситуации, так как столкнулся с проблемой двойного кризиса: пандемии и падения цен на нефть. Именно в нефтегазовый сектор прилетел пока самый большой «черный лебедь» 2020 года, где 20-21 апреля случилось историческое событие, когда цена на майский фьючерс американской нефти WTI закрылись с отрицательной ценой, а именно в минус \$38 долларов за баррель. На четвертую неделю апреля 2020 года согласно данным MarketAxess облигаций всех энергетических корпорации торгуются ниже 70 центов за доллар, по данным Fitch Rating прогнозируемая ставка дефолта по кредитам энергетических компаний составляет 18% что указывает на бедственное положение в индустрии [13].

Внешний спрос на нефть и продукты ее переработки неизбежно сокращается ввиду введения в действие карантинных мероприятий:

- закрывается авиасообщение между странами, перелеты практически прекращены, за исключением спецрейсов;

- прекращаются другие виды международного транспортного сообщения, в том числе, рейсовое автобусное сообщение;

- многие государства прекращают внутреннее междугороднее сообщение и ограничивают движение городского транспорта;

- приостанавливаются производства, которые не относятся к критическим;

- в числе карантинных мероприятий – изоляция областей, городов, населенных пунктов, что, среди прочего, предполагает запрет передвижения на личном авто.

Все это в совокупности приводит к снижению спроса на нефть (с начала 2020 года за первые четыре месяца цены на нефть упали на 75%) и продукты ее переработки, который, вероятнее всего, не восстановится до прекращения карантина, охватившего большинство стран мира.

Если же говорить о нефтегазовым секторе Казахстана то как пример падение цен на Brent изменило ход планов Тенгизшевройла одного из самых крупных налогоплательщиков страны который также ведет один из самых инвестиционно-затратный проектов ПБР-ПУУД – проект по расширению производственных мощностей Тенгизского месторождения, реализация данного проекта сейчас оценивается в 45 миллиардов долларов в рамках которого создано большое количество рабочих мест и привлечён значительный объём казахстанских товаров и услуг. В целях минимизации рисков, связанных с пандемией Тенгизшевройл в начале апреля отложил плановое техническое обслуживание на месторождении и связанных с ним заводах до следующего года. Но к сожалению, некоторые из рабочих на данном месторождении были заражены COVID-19, что привело к карантинным мерам в вахтовых лагерях. В середине апреля «Тенгизшевройл» и его подрядчики начали процесс «вывоза» своего персонала из вахтовых поселков месторождения Тенгиз, и как итог, многие подрядные организации данного проекта отправляют своих сотрудников в вынужденный простой или отпуск без сохранения заработной платы. И это происходит почти что повсеместно в нефтегазовом секторе страны где исходя из средних подсчетов Союза нефтесервисных

компаний Казахстана работают около 250 000 сотрудников индустрии.

В настоящее время деловые ассоциации в нефтяном секторе подсчитывают потенциальные потери с точки зрения, как рабочей силы, так и доходов аналогично странам, сообщающим о воздействии COVID-19 на свое население. Эти расчеты предсказывают, что сотни миллионов долларов будут потеряны, а несколько десятков компаний могут обанкротиться. В качестве стимула для местных компаний Министерство энергетики Республики Казахстан приостановило более медленный тендерный процесс с конца марта, позволив добывающим компаниям закупать казахстанские материалы непосредственно у отечественных производителей, но принятые карантинные меры в рамках режима чрезвычайного положения в стране все же оказывают свой негативный эффект на бизнес. В целом по предварительных расчетам добыча нефти в Казахстане может сократиться на 15 процентов в этом году. Кроме того, аналогично глобальной тенденции спрос на промышленное топливо, бензин и авиационное топливо в Казахстане уже значительно снизился, что привело к замедлению деятельности трех нефтеперерабатывающих заводов в Атырау, Шымкенте и Павлодаре.

В перекрестном огне между низкими ценами на нефть и пандемией COVID-19 Казахстан готовится к падению ВВП, росту безработицы и ослаблению валюты. Около 4 миллионов жителей уже получили первый государственный выплаты по потери доходов на сумму 42 500 тенге, небольшой, но необходимый вклад в выживание многих домашних хозяйств по всей стране. Но предполагаемая потеря рабочих мест в энергетическом секторе будет иметь долгосрочные последствия для экономики страны, где сокращение доходов лиц, работающих в нефтегазовой отрасли, также ведет к снижению платежеспособного спроса, что отрицательно сказывается на легкой и пищевой промышленности, сфере услуг и торговли.

Кроме того, необходимо отметить что в нынешней ситуации 2020 года, в мире, не все сегменты бизнеса терпят убытки, это связано с особенностью текущей рецессии. Глобальный кризис 2020 г. – это кризис низких цен на нефть, жестких карантинных мероприятий и вытекающей отсюда вынужденной самоизоляции населения. Это значит, что все большее число человеческих активностей переходит в сферу онлайн: от покупок, которые все чаще совершаются через Интернет-магазины и специализированные страницы в соцсетях, до развлечений. В условиях карантина люди стремятся заказать через Интернет все то, что ввиду ограничений не могут купить в обычных магазинах (хозтовары, обувь, одежду, строительные материалы), а также многое из того, что могут купить в «оффлайне», но боятся заражения (продовольственные и медицинские товары). Это следует учесть субъектам розничной торговли, чтобы обеспечить своим потенциальным потребителям возможность дистанционной доставки всего необходимого.

Традиционная сфера «оффлайн» сейчас страдает, но при этом выигрывают всевозможные онлайн-сервисы. Например, компания Teladoc является лидером в области телемедицины, показала 131% прирост с начала 2020 года. Ее услуги позволяют пациентам посещать врачей в виртуальном пространстве – функция, которая особенно необходима и актуальна в период пандемии. Как только люди почувствуют удобство виртуальной медицины, вряд ли они предпочтут вернуться к личным посещениям, если в этом не возникнет необходимости. Стриминговый сервис Netflix на фоне пандемии коронавируса с начала 2020 г. приобрел прирост подписчиков, и их акции в период с середины марта и середины апреля выросли примерно на 40% (с \$310 до \$440). Когда как другой сервис Zoom позволяющий проводить онлайн конференции и видео совещания вырастил пользовательскую базу в 20 раз с 10 млн до 200 млн пользователей по всему миру. Конечно многие потом не продлят свои

платные аккаунты как в Zoom, так и в Netflix, но из этого можно отметить самое важное, это то что сейчас идет процесс изменения пользовательских привычек большой категории людей по всему миру, которая будет обладать потрясающей инерцией в будущем и даст этим компаниям конкурентное преимущество, так как они выбрали стратегию LTV (Long term customer Value или LifeTimeValue).

Поэтому заведениям сферы развлечений и культуры приходится проявлять гибкость: театры, концертные залы и музеи на своих онлайн-ресурсах обеспечивают возможность виртуальных экскурсий и просмотр концертов и постановок прошлых лет, а кинотеатры со скидкой продают в дистанционном режиме абонементы и билеты с открытой датой. Многие заведения общепита перешли в дистанционный режим, предлагая своим завсегдатаям заказать любимые блюда онлайн с курьерской доставкой на дом.

Как когда-то сказал Билл Гейтс «Если вашего бизнеса нет в интернете, то вас нет в бизнесе» [14]. Сегодня выживание бизнеса как мы видим во многом зависит от стратегии Интернет-маркетинга и от владения его инструментами. Поэтому конкурентное преимущество получают те бизнесы, которые и до этого много внимания уделяли своей представленности в сети, а также те, которые способны быстро и гибко перестроиться в соответствии с потребностями социума на карантине. С учетом того, что влияние глобального карантина будет ощущаться и после снятия ограничений (стресс, который переживает общество, закрепит новые привычки «дистанционного режима»), бизнес-стратегия в посткарантинный и посткризисный период обязательно будет включать использование информационных технологий. Даже самые маленькие локальные торговые точки и предприятия сферы услуг будут вынуждены уделять внимание своему сетевому продвижению. SEO-инструменты во время кризиса 2020 г. становятся актуальными не только для крупных компаний, но и для среднего, малого и даже микробизнеса.

Среди отраслей, которые могут выиграть от кризиса 2020 г., Паршин И. отмечает следующие: онлайн-доставка, логистические компании, сервисы-агрегаторы. При этом получают развитие такие направления, как бесконтактная доставка, доставка при помощи дронов, бесконтактная оплата, использование курьерами современных средств защиты и др. – выигрывают именно те сервисы, которые обеспечивают получателю услуги доставки максимальную безопасность. Еще одно направление, получившее в кризис толчок к развитию – это онлайн-образование: платформы для дистанционного обучения сегодня востребованы, как никогда. Переход бизнеса в онлайн повысил спрос на e-commerce услуги. В выигрыше – Интернет-ритейлеры, переживающие сейчас бум заказов который, порою, превышает их возможности. Часть услуг перемещается в онлайн – востребованы психологические и медицинские консультации, образовательные услуги, коучинг в сфере ЗОЖ. Прямой контакт заменяется дистанционным общением, поэтому современные сервисы связи также переживают бум. Работа в офисе замещается удаленной, в результате растет спрос на облачные ресурсы и на сервисы для обеспечения командного взаимодействия. Кроме того, всесторонний переход в онлайн заставляет заботиться о кибербезопасности, что повышает спрос и на данный спектр услуг. В банковской среде выигрывают учреждения, позаботившиеся о развитии Интернет-банкинга – финтех сейчас особенно актуален [15].

Стратегия в кризис должна строиться не только на выживании как основной цели. Кризис – это еще и возможность, поэтому поиск благоприятных возможностей и потенциалов роста должен также быть в числе стратегических приоритетов. Задача компании – не только остаться «на плаву» в период рецессии, но и найти благоприятные стартовые позиции в посткризисный период, когда снова придет время экономического роста (что

обязательно будет иметь место в силу цикличности глобальной экономики).

Вопрос стратегирования в период текущего кризиса является очень актуальным во всем мире и на сайте Гарвардской школы бизнеса Harvard Business Review (HBR) 10-го апреля 2020 года вышла статья Карстена Лунд Педерсена (доцент кафедры маркетинга Копенгагенской школы бизнеса в Дании, где он исследует стратегии оцифровки B2B, автономию сотрудников и рыночные стратегии во времена перемен.) и Томаса Риттера (является профессором по рыночной стратегии и развитию бизнеса в Копенгагенской школы бизнеса в Дании, где он исследует инновации бизнес-моделей, рыночные стратегии и управление рынком) о том, какие вопросы должен задать себе руководитель или

предприниматель, который хочет сохранить свой бизнес в мире после пандемии. Стратегия, описанная в статье HBR, основана на схеме Генри Минцберга, известной как «Пять П» — план, прием, поведение, позиция, перспектива (plan, ploy, pattern, position, perspective). Схема Минцберга полностью описывает этапы построения бизнес-стратегии для любой компании или бренда. С учетом текущей сложной ситуации для бизнеса и в условиях мира после кризиса и пандемии, авторы в данной статье предлагают внести соответствующие изменения в схему «Пяти П» и во время стратегического планирования бизнесу задать следующие вопросы которые должны отразиться в стратегии возвращения на рынок в условиях кризиса или пост-кризиса [16].

Таблица 1 – «Пяти П» вопросы бизнесу для стратегии возвращения на рынок в условиях кризиса или пост-кризиса

<i>«Пять П» Вопросы</i>	<i>Комментарии к вопросу</i>
<i>Позиция:</i> Какую позицию вы можете занять вовремя и после пандемии?	Необходимо трезво оценить положение компании на различных этапах кризиса, и рассмотреть варианты того, в каком направлении будет двигаться компания при каждом из возможных сценариев: банкротство, простой, вновь открылся после кризиса, удалось ли получить помощь от государства и т.д. Сможет ли компания возобновить прежнюю деятельность без изменений или понадобится дополнительное производство, вспомогательный бизнес, будет ли возможность сократить расходы и какие
<i>План:</i> Какой у вас план на случай конца кризиса?	Что нужно сделать, чтобы пережить тяжелые времена и вернуться на рынок с наименьшими потерями
<i>Поведение:</i> Как изменится поведение бренда или компании?	Как изменится поведение ваших сотрудников и партнеров, будут ли они по-прежнему доверять вам, сможете ли вы привлечь новых профессионалов и партнеров
<i>Проекты (Перспектива)</i> Какие новые проекты понадобятся для возвращения в строй?	Разработка новых проектов будет неизбежна для решения проблем после кризиса. Однако стоит задуматься о том, сколько их будет и как будут распределены ресурсы для их подготовки
<i>Подготовленность (Прием)</i> Готовы ли Вы к выполнению всех этих планов и проектов?	Подготовленность бизнеса к реализации посткризисных планов надо оценить объективно и спокойно на всех уровнях.
Примечание: составлено автором на основании источника [Ошибка! Источник ссылки не найден.6]	

Как показывает практика, в периоды глобальных экономических кризисов роль

стратегического аспекта управления не снижается, а, напротив, возрастает. Но,

поскольку во время рецессии снижается прогнозируемость экономических процессов, горизонт стратегического анализа и планирования смещается в сторону более близкого. Это приводит к тому, что грань между стратегическим и оперативно-тактическим планированием становится более размытой. Тем не менее, следует учитывать, что разница между стратегией и тактикой заключается не только в разном временном горизонте, но и в различном функционально-целевом наполнении: если стратегия отвечает на вопрос «что делать?» и выполняет функцию целевой ориентации менеджмента, то тактика дает ответ на вопрос «как делать?» и служит основой для разработки детализованного операционного бюджета [17].

Поэтому стратегическое планирование в период рецессии не замещает тактическое: эти два управленческих процесса становятся более интегрированными и тесно взаимосвязанными. Главное требование, которому должна отвечать система планирования в период глобального кризиса – это гибкость реагирования на плохо прогнозируемые и непрогнозируемые изменения. Это достигается, во-первых, за счет разработки альтернативных стратегий (с детализацией в соответствующих альтернативных ветвях тактик), а во-вторых, – за счет чуткого реагирования на отклонения в плановых показателях. Если в нормальной экономической ситуации стратегия требует пересмотра с периодичностью, приблизительно, раз в полгода – раз в год, то в период кризиса стратегический план должен пересматриваться намного чаще, при этом должны анализироваться не только отклонения по стратегическим качественным показателям (рентабельность, доля рынка), но и отклонения по операционным (прибыль, выручка, затраты, объем продаж в натуральном измерении), а частота сравнения плановых и фактических показателей должна быть максимальной (вплоть до ежедневного сравнения). Только в этом случае можно будет реагировать на

риски и возможности периода кризиса с необходимой скоростью.

Рассмотрим, какие инструменты помогают повысить адаптивность стратегии бизнеса в период кризиса. Построение бизнес-стратегии во многом зависит от того, на каком этапе жизненного цикла находится бизнес. Розин М. предлагает классифицировать по данному признаку все компании на три типа:

- молодые бизнесы, которым кризис может обеспечить «взрывной рост»;
- исчерпавшие свой потенциал бизнесы, которые рецессия просто «добьет», сократив период стагнации;
- зрелые бизнесы – наиболее обширная группа, находящаяся на стадии «плато» [18].

Рассмотрим, какой должна быть стратегия для последней, самой многочисленной, группы. В период рецессии оптимальная стратегия для зрелого бизнеса – это стратегия выживания. Она строится на следующих инструментах:

- секвестр затрат – это не просто минимизация расходов, речь идет о кардинальном пересмотре бюджета компании, который предусматривает отказ от инвестиций, отказ от аутсорсинга, сокращение расходов на оплату труда (снижение уровня оплаты труда, сокращение штатов), сокращение материальных расходов (получение скидок от постоянных поставщиков);

- повышенное внимание к сохранению денежного потока – сокращение дебиторской задолженности (по-максимуму собрать все долги), оттягивание периода выплат (при этом появляется эффект бесплатного коммерческого кредита);

- максимальное переключение бизнес-процессов в дистанционный телефонный и онлайн-режим (с обязательным использованием инструментов контроля за их эффективностью);

- грамотная кадровая политика: выделение «ядра» команды – сотрудников, критически важных для сохранения компании; обеспечение необходимых условий для сохранения «ядра»; тесный контакт с ключевыми сотрудниками.

После того, как разработка кризисной стратегии- «ковчега» завершена, Розин М. не рекомендует ее пересматривать до окончания периода рецессии [17]: после того, как будет принят новый формат операционной деятельности, необходимо лишь его совершенствовать, адаптируясь к новым реалиям хозяйствования. Все новые инициативы в бизнесе он рекомендует отложить до окончания кризисного периода. Впрочем, заняться разработкой будущих продуктов для посткризисного периода он рекомендует уже в период рецессии. Тестирование реакции рынка на новые сервисы и продукты можно начинать в период спада кризисных явлений.

Впрочем, данный подход может не только сократить риски, но и привести к упущенным возможностям: даже у зрелого бизнеса в период рецессии может открыться новая «точка роста», как показывают многочисленные примеры компаний, не только благополучно переживших период глобального экономического кризиса, но и завоевавших дополнительную долю рынка на его волне.

Таким образом, мы все видим уже на протяжении многих лет как динамична, турбулентна мировая экономика, так же мы

видим, что к сожалению мир еще не научился точно предсказывать и тем более предотвращать наступление экономических кризисов. Классики менеджмента, тем не менее, утверждают, что эффективный менеджмент должен опираться на стратегию, но здесь также нужно понимать, что создавая стратегию, сегодня мы сталкиваемся со значительными сложностями, поскольку принятые сегодня ее варианты могут иметь существенные недостатки завтра. Сегодня стратегирование уже не может базироваться на учете данных только какой-то одной дисциплины: финансовой экономики, технологии производства, социологии, психологии, и даже это не позволяет нам предвидеть будущее. Сегодняшняя ситуация многих, как больших, так и малых компании показывает, что роль стратегического планирования и особенно стратегического анализа возрастает, а горизонт планирования уменьшается. Это приводит к тому, что грань между стратегическим и оперативно-тактическим планированием становится более размытой, требующего более гибкого подхода и постоянным анализом вариации ближайшего будущего с учетом всех возможных рисков.

Источники:

1. Kitching J., Blackburn R., Smallbone D., Dixon S. Business Strategies and Performance During Difficult Economic Conditions. <https://eprints.kingston.ac.uk/5852/1/Kitching-J-5852.pdf>
2. Fredrickson F. Seven Strategies for Doing Business in Times of Crisis. <https://www.forbes.com/sites/fabiennefredrickson/2012/12/19/seven-strategies-for-doing-business-in-times-of-crisis/#2b8b15e26505>
3. Hacıoglu U., Alayoglu N., Dincer H. Global Business Strategies in Crisis: Strategic Thinking and Development. https://www.researchgate.net/publication/321540315_Global_Business_Strategies_in_Crisis_Strategic_Thinking_and_Development
4. Негреева В.В., Алексахина Е.И., Селезнев И.А. Исследование актуальных стратегий антикризисного управления в отечественном бизнесе. <https://cyberleninka.ru/article/n/issledovanie-aktualnyh-strategiy-antikrizisnogo-upravleniya-v-otchestvennom-biznese>
5. Бехтина О.Е. Антикризисная стратегия: особенности разработки и реализации. <https://cyberleninka.ru/article/n/antikrizisnaya-strategiya-osobennosti-razrabotki-i-realizatsii>
6. Мерзликина Г.С., Рыльщикова С.А. Концептуальные основы превентивного стратегического управления предприятием. <https://cyberleninka.ru/article/n/kontseptualnye-osnovy-preventivnogo-antikrizisnogo-upravleniya-predpriyatiem>

7. Осипова Е.А., Сычева Э.В. Оценка эффективности антикризисного управления предприятием в условиях кризиса. <https://cyberleninka.ru/article/n/otsenka-effektivnosti-antikrizisnogo-upravleniya-predpriyatiem-v-usloviyah-krizisa>
8. Ауезова К.Т., Каркинбаева Ш.И., Жинусова А.Ж. Антикризисное управление в Казахстане: теория и практика зарубежных стран. <https://cyberleninka.ru/article/n/antikrizisnoe-upravlenie-v-kazahstane-teoriya-i-praktika-zarubezhnyh-stran>
9. Костин К.Б. Анализ кризисных явлений в мировой экономике. <https://cyberleninka.ru/article/n/analiz-krizisnyh-yavleniy-v-mirovoy-ekonomike>
10. Спартак А.Н., Французов В.В. Современные тенденции и риски в развитии мировой экономике. <https://cyberleninka.ru/article/n/sovremennye-tendentsiii-riski-v-razvitii-mirovoy-ekonomiki>
11. Ишекенова Б. Чем обернется для экономики страны вынужденный карантин? <https://www.lsm.kz/kak-zakrytie-almaty-i-nur-sultana-na-karantin-povliyaet-na-ekonomiku-kazahstana>
12. 44% государственного бюджета Казахстана формирует нефтегазовый сектор https://forbes.kz/process/energetics/44_gosudarstvennogo_byudjeta_kazahstana_formiruet_neftegazovyiy_sektor
13. Нефть марки WTI выросла более чем на 19%, до \$17 <http://caspiabarrel.org/ru/2020/04/neft-marki-wti-vyroslo-bolee-chem-na-19-do-17/>
14. Dawn McG. Dynamic Digital Marketing: Master the World of Online and Social Media Marketing to Grow Your Business, 2020. – Page xiii. (Introduction)
15. Паршин И. Пандемия как стресс-тест: какие отрасли будут развиваться из-за вируса. <https://www.rbc.ru/trends/industry/5e9034bf9a7947a07e906246>
16. Карстен Л.П., Томас Р. Preparing Your Business for a Post-Pandemic World. <https://hbr.org/2020/04/preparing-your-business-for-a-post-pandemic-world>
17. Контроллинг в бизнесе. Методологические и практические основы построения контроллинга в организациях / А.М. Карминский, Н.И. Оленев, А.Г. Примаков, С.Г. Фалько. – 2-е изд. – М.: Финансы и статистика, 2002. – 256 с.
18. Розин М. Ковчег для бизнеса: как применить стратегию Ноя в 2020 году: <https://hbr-russia.ru/biznes-i-obshchestvo/fenomeny/828372>.

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ УПРАВЛЕНИЯ МАТЕРИАЛЬНЫМИ РЕСУРСАМИ ПРОИЗВОДСТВЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

Ключевые слова: управление материальными ресурсами, материальные запасы, производство, предприятие.

Абстракт. Настоящее исследование связано с проведением концептуального теоретического анализа проблемы связанной с эффективным управлением материальными ресурсами производственного предприятия с попыткой выработать полезные предложения. В исследовании предпринята попытка выдвинуть на первый план существенную проблему неэффективности в практике управления материальными ресурсами на примере материальных запасов (МЗ) и влияние данного фактора на производственные операции современного предприятия путем теоретического обзора. В документе делается вывод о том, что, если в существующую практику вносить инициативы, применяя предложенные решения, то будет достигнута эффективность в управлении материальными ресурсами и, в конечном счете, самими производственными операциями.

Введение. Важность материальных ресурсов для эффективной работы производственного предприятия нельзя переоценить. Нет сомнений в том, что доступность материальных ресурсов в надлежащем качестве и количестве будет определять в разумной степени наличие, качество и количество получаемой конечной продукции.

Управление материальными ресурсами имеет решающее значение для общей производительности любого производственной компании. Помимо спроса и других факторов, таких как действия конкурентов и общий уровень цен, сырьевая ситуация с точки зрения эффективного управления и эффективного планирования определяет уровень активности, оборот и конечную прибыль в данной компании. Определение объема экономического размера заказа - EOQ (по формуле Уилсона), уровня повторного заказа и минимального / максимального уровня запасов важно для управления материальными ресурсами на любом производственном предприятии.

Предполагается, что материальная функция организована и эксплуатируется на комплексной основе, а также предполагается, что она отвечает за: прогнозирование, планирование, контроль запасов, контроль и удаление отходов/излишков, а также предоставление управленческой информации о закупках и запасах в рамках финансовых политик и процедур. Взгляд на эти функции позволяет увидеть тонкости, связанные с поддержанием сбалансированной политики управления материальными ресурсами на примере МЗ.

Управление МЗ, являющееся координацией усилий по управлению (планирование, контроль, организация и мотивация) для достижения эффективности в закупках, транспортировке, хранении и использовании ресурсов производственной организации, поэтому является центральным для производственной деятельности и управления. Эффективное и действенное функционирование управления материальными ресурсами имеет прямое отношение к общей деятельности организации. Поэтому

управление ресурсами в производственной организации заслуживает внимания и критического изучения с целью обеспечения бесперебойного производства и повышения производительности труда [1]. Кроме того, поддержание правильного уровня материальных запасов (МЗ) может улучшить уровень доступного оборотного капитала, который можно выгодно использовать в других областях. Эти цели могут быть достигнуты только за счет комплексного подхода к функциям управления материальными потоками путем сочетания планирования, закупок и контроля запасов.

Обзор литературы

1. Классификация МЗ

Материальные запасы (МЗ) являются частью большой группы ресурсов называемых «материальные ресурсы». МЗ являются совокупностью запасов, находящихся на предприятии в определенное время. Следующие группы МЗ представляют интерес для руководителей производственных организаций:

- Сырье.
- Незавершенное производство и полуфабрикаты.
- Готовая продукция.
- Другие запасы (инструменты, запасные части и расходные материалы).

Сырье - это составная часть запаса производителя в данный момент времени. У каждой организации есть запасы определенного типа, и экономика и методы управления запасами имеют решающее значение для эффективной работы, прибыльности и выживания; особенно в условиях высокой конкуренции [2].

Согласно А.М. Шарифу: *«управление запасами в основном направлено на обеспечение как внутренних, так и внешних клиентов требуемыми уровнями обслуживания с точки зрения качества, количества и скорости выполнения заказов, чтобы определить текущие и будущие требования для всех типов запасов, чтобы избежать затоваривания при одновременном устранении узких мест в производстве, и сводить затраты к минимуму»* [3].

Таким образом, контроль МЗ - это метод учета и отчетности о перемещении МЗ внутри компании: от материального склада, через любой из производственных процессов до стадии готовой продукции.

2. Классификация системы управления МЗ

Использование системы управления запасами в практике управления материальными ресурсами является обязательным сегодня, учитывая динамичный характер операций в часто меняющемся мире бизнеса. В. Манто указал на три основные инициативы по управлению запасами с использованием IT технологий [4]:

1. Ведение инвентарного учета. Из-за появления доступных IT решений производственные предприятия сочли целесообразным автоматизировать свои инвентарные записи посредством компьютеризации и цифровизации.
2. Принятие решения об инвентаризации. Многие модели инвентаризации и учета запасов были интегрированы в цифровые системы инвентаризации.
3. Система планирования потребности в материалах - MRP (Material Requirements Planning).

MRP - это информационная система управления запасами (УЗ), занимающаяся решением задач по обеспечению МЗ и доставкой нужных материалов в нужное место в нужное время.

Однако современные системы УЗ более сложны из-за ряда переменных (факторов). Согласно А.М. Шарифу, в текущей среде УЗ к этим факторам относятся:

- высокие темпы инфляции в определенные периоды;
- низкая доступность традиционных материалов;
- высокая стоимость рабочей силы, ведущая к сокращению числа закупок и увеличению объема закупок;
- увеличение числа поставщиков, выходящих на рынок закупок;

–быстрое развитие IT решений (микропроцессоры, и программное обеспечение) в системах поддержки принятия решений.

Кроме того, новые технологические инновации приводят к разработке заменителей (например, новых смарт-материалов, заменяющих традиционную сталь и алюминий), которые усугубляют проблемы для эффективного процесса УЗ [5].

3. Важные элементы управления запасами

Закупки и контроль запасов являются ключевыми элементами для эффективного управления материальными ресурсами. Решения о том, сколько покупать и когда покупать, нельзя рассматривать обособленно. С другой стороны, предоставление некоего «страхового» запаса является своего рода гарантией и, в значительной степени, зависит от времени, необходимого для закупки материалов. Очевидно, что любое улучшение времени выполнения заказа потребовало бы уменьшения объема страхового запаса и тем самым уменьшило бы общую «заморозку» капитала в МЗ.

Другим важным вопросом в управлении МЗ является поддержание хороших систем и процедур, и это требует строгой дисциплины в документации. Это означает, что все связанные с этой работой с документами выполняются вовремя, чтобы генерировать основные данные и собирать своевременную и надежную информацию для планирования и контроля. Это обязательное требование обязательным, будь то ручной учет, или использование автоматизированных систем учета. Успех системы УЗ требует сотрудничества и понимания всех сторон производственного процесса, кто заинтересован в своевременном предоставлении необходимых данных, для того, чтобы информация, отражала реальную ситуацию.

Согласно Г.Р. Насири, Х. Давудпур, и Б. Карими: *«планирование ресурсов и своевременная информация для принятия решений, действий и контроля возможны сегодня при поддержке*

автоматизированных систем учета с соответствующим пакетом приложений и программным обеспечением» [6]. Интегрированная система управления материалами с поддержкой электронной обработки данных позволяет избежать дублирования большого объема информации касательно МЗ, и оперативно сверять фактические данные с нормативными в реальном режиме времени, чтобы быстро предпринимать корректирующие действия.

4. Концептуальная основа эффективного процесса УЗ

При постановке задач повышения эффективности УЗ, необходимо проведение концептуального анализа проведенных исследований в области проблем УЗ, которые возникают у производственных предприятий с учетом разных взглядов на восприятие проблем УЗ и их масштаб.

Чтобы понять, в чем заключается проблема управления материальными ресурсами, А. Дир выдвинул следующие предположения: что наиболее распространенная причина, по которой менеджер заинтересован в запасах, - это когда он узнает, что у него их больше, чем он должен был иметь. Он пошел дальше наблюдая, как операциями с МЗ руководство заинтересовалось в первую очередь, по причине того, что запасы превышали бюджет. Как отмечалось выше, избыточные запасы не единственная проблема в управлении материальными ресурсами [7]. Недостаточные запасы могут привести к более серьезной проблеме, проанализированной указанным автором.

Как реагируют менеджеры?

- Они наказывают ответственных лиц за сокращение запасов, в результате чего заказы у поставщиков резко сокращаются. В своем анализе проблем, связанных с управлением материальными ресурсами, А. Дир заметил, что руководство формулирует политику инвентаризации и учета, которая не применима в их областях деятельности. Поэтому исследователь дает совет: *«Инвентаризация должна быть*

систематической, то есть основываться на объективном наборе правил или руководящих принципов, которые соответствуют целям компании».

Другой известный исследователь М. Саймон, который описал важность решения проблем управления МЗ следующим образом: *«Для компаний, производящих продукцию партиями, контроль над запасами является основным фактором в управлении производственной эффективностью, не говоря уже о хаосе, который может возникнуть в управлении связанными с МЗ денежными потоками»* [8]. Он пошел дальше, утверждая, что задержка с выполнением заказов клиентов может быть результатом плохого управления запасами.

Д. Макбет считает, что адекватные программы развития персонала вовлеченного в процессы УЗ должны быть сосредоточены на закупках как на задачах и обязанностях, а также на том, как хорошие показатели поставок помогают повысить конкурентные преимущества компании [9].

Н. Раджив провел исследование 40 предприятий сферы МСБ Индии, и заметил, что даже в секторе обрабатывающей промышленности с высокой степенью инвентаризации методы управления запасами были плохими. Он выявил, что использование формальных методов управления запасами также было неадекватным. По его словам, плохая практика управления МЗ характеризовалась отсутствием комплексного подхода в виде отсутствия связей между физическим запасом и системой учета [10].

Использование формальной политики заказа при формировании МЗ, такой как заказы, с фиксированным количеством, или политика заказов с фиксированным периодом, в предприятиях МСБ исследователем не наблюдалась. Вместо этого малые и средние предприятия придерживались случайной политики закупок для пополнения своих МЗ. В исследовании также было выявлено использование эмпирических подходов при УЗ, низкой важности, придаваемой прогнозированию при закупке материалов,

низкого уровня использования автоматизации.

Методы управления запасами производственных предприятий в Финляндии и Греции были изучены авторами А. Чиканом и Уайбарком для выявления опыта менеджеров в отношении систем УЗ. В Финляндии было проведено 15 тематических исследований в области УЗ, включая изучение роли систем УЗ в корпоративном планировании, принятии решений и оценке эффективности. Результаты показали, что решения в области УЗ принимаются на оперативном уровне с минимальным руководством сверху. Кроме того, отсутствие точной, в реальном времени сводной информации о потоках материалов и уровне запасов не позволило этим предприятиям установить точные количественные цели для эффективного УЗ. Кроме того, было установлено, что финансовое давление вынуждает предприятия сокращать свои товарно-материальные запасы, что в конечном итоге приводит к внутренним, а также внешним дефицитам [11].

В рамках проведенного исследования также были изучены подходы и предложения авторов и исследователей по повышению эффективности УЗ.

Решение, предложенное Р. Таунсендом, заключается в принятии ряда действенных мер, в том числе таких первостепенных, как:

1. Определение количества заказа и уровня запасов, подлежащих контролю и управлению;
2. Прогнозирование производственной нагрузки. Это позволяет добиться реалистичности планирования, чтобы предотвратить возникновение дефицита [12].

А. Дир предлагает «адаптивный метод прогнозирования», устанавливая «страховые» запасы с точки зрения желаемого уровня управления в обслуживании обслуживания запасов, используя один из доступных адаптивных алгоритмов [7].

Р. Годд утверждал, что проблемы во многих случаях начинались с некорректного внедрения

автоматизированных систем управления материальными запасами. Он поднял вопрос касательно рассмотрения обоснованности такого внедрения и считает, что управление запасами будет успешным, если при его внедрении будут произведены изыскания в отношении потенциально получаемых выгод. В качестве «противоядия» от проблем реализации и внедрения систем УЗ он сформировал следующие правила:

1. Реализация должна рассматриваться как тактическое и стратегическое улучшение бизнеса.
2. Реализация должна быть сосредоточена на людях, а не на системах.
3. Требуется определить долгосрочное видение будущего, чтобы обеспечить реальную выгоду для бизнеса.
4. В проекте по внедрению систем УЗ должен быть штатный руководитель проекта, подотчетный руководству.
5. В соответствии с внедряемым решением по автоматизации должен быть разработан план обучения сотрудников вовлеченных в процесс УЗ.
6. Прежде чем система начнет функционировать, базовые данные должны пройти аудит и достичь приемлемого уровня точности посредством пилотного тестирования.

5. Природа проблем УЗ производственных предприятий в Казахстане

Сегодня в Казахстане существуют критические проблемы, связанные с управлением материальными ресурсами, в частности материальными запасами, в производственных организациях. Данные проблемы широко известны и им редко уделяют должное внимание из-за неспособности либо нежелания менеджеров отследить данные проблемы и эффективно управлять их решением на уровне производственных систем предприятий.

Автор в эмпирическом исследовании выявил следующие три

основные, на его взгляд, проблемы с неэффективностью в УЗ в секторе промышленного производства:

1. Неэффективное использование производственного времени, рабочей силы и других ресурсов из-за задержек или сокращения производства и перерывов в работе стало неотъемлемой частью деятельности многих производственных организаций в Казахстане. Это часто приводит к неспособности удовлетворить заказ клиентов и возможной потере доли рынка [14]. Низкий уровень использования производственных мощностей и потеря доходов в результате этих проблем привело к закрытию и сокращению многих производственных предприятий в стране во время экономического кризиса 2007-2009 гг., а также в посткризисное время, особенно в период девальваций национальной валюты прошедших в 2009 г., 2014 г. и в 2020 г. Это затронуло, в первую очередь, те предприятия, которые использовали внешние материальные ресурсы - импортное сырье и комплектующие в своем производстве и были ориентированы на внутренний рынок Казахстана. Данная проблема затронула и крупный и малый/средний бизнес, даже предприятий ресурсно энергетического комплекс Казахстана испытывает проблемы в управлении МЗ [15,16]. Но более ярко эта проблема проявлялась в предприятиях МСБ, в виду низкого организационного уровня развития и слабого использования автоматизированных систем по управлению МЗ.

2. Плохая ликвидность многих производственных предприятий в Казахстане вызывает беспокойство многих собственников и заинтересованных сторон. Хранение слишком большого запаса, чем необходимо, приводит к ограничению капитальных запасов и «замораживанию» активов и снижению показателя оборачиваемости средств [14,17]. Материальные запасы, которые хранятся на складах (а в некоторых предприятиях, имеющих свои сбытовые точки в виде готовой продукции в торговых точках), теряют со временем свою ценность и

актуальность, и велика вероятность того, что организация никогда не вернет деньги, вложенные в них, если они станут устаревшими и бесполезными.

3. Во многих производственных предприятиях в Казахстане не хватает компетенций в области промышленной логистики для качественного обслуживания запасов и УЗ. Это действительно серьезная проблема, поскольку у многих сотрудников не хватает знаний и компетенций и самое главное инструментов для эффективного управления запасами в «ручном» режиме, либо с использованием неэффективных и не предназначенных для этих целей систем учета [17]. А наличие автоматизированных систем УЗ еще не являются нормой для большинства производителей в Казахстане, и чаще всего это предприятия малого и среднего бизнеса.

6. Рекомендации по повышению эффективности УЗ

Несмотря на то, что ситуация в Казахстане в области УЗ отличается от ситуации в остальном мире, особенно от стран с развитой экономикой, где производственные организации даже небольшого масштаба используют жесткие стандарты в области УЗ и профессиональные ИТ решения, в аналогичной социокультурной и экономической среде одни и те же предложения могут быть применимы в аналогичных обстоятельствах.

С этой целью следующие рекомендации предлагаются для обеспечения эффективности в практике управления МЗ в Казахстане, а также в странах с развивающейся экономикой:

1. Рекомендуется, чтобы производственные организации всегда определяли минимальный уровень запаса для необходимы для производства. Это необходимо для того, чтобы исключить возможность дефицита и остановки производства. С предупреждением дефицита в МЗ будут устранены такие проблемы, как потеря производственного времени, низкая загрузка производственных мощностей и

неспособность достичь производственных целей.

2. Производственные предприятия должны составлять планы и графики закупок МЗ таким образом, чтобы поступление, например сырья и других товарно-материальных запасов было запрограммировано таким образом, чтобы обеспечить отсутствие задержки между временем заявки и временем поставки. Это предотвратит образование разрывов и остановок в производственной деятельности и, таким образом, будет решаться такая низкая загрузка производственных мощностей и невозможность достичь производственных целей. К тому же во многих сферах производства, таких как: строительное производство, химическое производство, производство продуктов питания и т.д., остановка производства и последующий его запуск влечет существенные невосполнимы потери: материальные (в виду порчи сырья, полуфабрикатов и т.д.), финансовые (связанные с пусконаладочными работами, перезапуском и т.д.), так и временные.

3. Должны быть идентифицированы все позиции МЗ на складах, имеющие низкую оборачиваемость. Все устаревшие МЗ должны быть по возможности реализованы, вновь использованы в производстве (если это допустимо), либо утилизированы, чтобы окупить их стоимость и затраты связанные с обслуживанием и хранением запаса. Приобретение запасов с низкой складской оборачиваемостью должно быть в зоне постоянного контроля менеджеров ответственных за УЗ, с учетом тенденций их потребления, технологических и прочих условиях использования в настоящее время и в ближайшем будущем. Чрезмерное накопление запасов может быть предотвращено путем четкого определения максимального уровня запаса и установлением лимитов и норм. Соблюдение рекомендаций по медленно оборачиваемым запасам, устаревшего сырья и продукции, а также избыточным запасам обеспечит наличие резервного фонда, который может быть полезен в

качестве оборотного капитала. Таким образом, может быть улучшено состояние в части ликвидности производственных организаций.

4. На стадии проектирования и составления бизнес планов для запуска новых производств, как в рамках действующих предприятий, так и в касательно вновь запускаемых, необходимо учесть разработку плана внедрения автоматизированных систем MRP систем по управлению запасами. А также рекомендовано проведение независимого аудита на предмет определения эффективности системы УЗ (стандарты, регламенты, процессы, конвертные MRP-решения и т.д.) как для действующих производств и вновь создаваемых. На этапе проектирования и составления бизнес планов необходимо предусмотреть решение вопросов эффективной интеграции MRP систем с учетными системами предприятия. Итоги аудита должны быть приложены к бизнес-планам и служить для оценки обоснованности и состоятельности проектов заинтересованными сторонами в лице собственников, привлекаемых партнеров и акционеров, а также финансовых институтов при привлечении финансирования.

5. Производственным предприятиям рекомендовано проведение регулярного мониторинга лучших решений и практик в области УЗ на основе отраслевого бенчмаркинга. Результаты подобного мониторинга позволят менеджменту и собственникам предприятий производить оценку и сопоставление эффективности УЗ на производстве и иметь целевые ориентиры для стратегического развития.

6. Важно увязать достижение целевых результатов работы систем УЗ с системой мотивации сотрудников предприятия вовлеченных в процесс УЗ. Для этого рекомендуется внедрение соответствующих KPI начиная от рядовых сотрудников и до руководителей и ответственных менеджеров структурных подразделений и функциональных служб где происходит управляемое обращение МЗ.

7. Для производственных предприятий, особенно это касается представителей МСБ рекомендовано проведение регулярного обучения сотрудников и руководителей эффективным методам и технологиям УЗ. Руководители производственных и логистических подразделений должны быть квалифицированы и иметь развитые компетенции в методологии УЗ и иметь возможность повышать свой уровень экспертизы и знаний. Также необходимо проводить обучение и переподготовку сотрудников вовлеченный в процесс УЗ, чтобы быть в курсе последних событий в этой области знаний.

Заключение. Ситуация, сложившаяся в практике управления материальными ресурсами и в частности материальными запасами производственных предприятий сегодня, заставляет менеджменту находиться в постоянном поиске решений и развитии своих компетенций. Производственные предприятия демонстрируют разный уровень, начиная с масштаба производства, производственной и отраслевой специфики, и заканчивая состоянием организационной культуры. В тоже время при наличии, с одной стороны наработанной теории и практики в области УЗ, а с другой стороны доступности знаний, современных высокоэффективных технологий и решений по автоматизации процессов УЗ, включая использование различных MRP-решений, перспективы и возможности для улучшения ситуации представляются очевидными.

Использование приведенных в исследовании рекомендаций позволит производственным предприятиям установить контроль и осуществлять полноценное управление своими материальными запасами. Только после этого можно решать вопросы непрерывного производства, уровня загрузки производственных мощностей, способности достичь целевых показателей производства, управления ликвидностью и других связанных проблем.

В тоже время возможности таких улучшений, зависят от готовности

менеджеров производственных организаций реагировать на вызовы и предпринимать последовательные шаги по достижению эффективности в практике УЗ. Эта готовность и последующие инициативы особенно востребованы и жизненно важны в настоящее время, когда

рыночная неопределенность, экономическая турбулентность могут нарушить даже самые несокрушимые планы, и прогнозы. Когда на рынке остаются только сильные и готовые к изменениям игроки.

Источники:

1. Халид С. Прогнозирование трендов стабильности в цепочках поставок // Журнал бизнес-исследований, 2008. - (61), С.1113–1124.
2. Крос, Дж. Ф., Фаласка, М., Надлер С.С. Влияние своевременных систем инвентаризации на поставщиков OEM //Промышленные системы управления и данных, 2016, - 106 (2), С.224-241.
3. Шариф, А.М. Сравнение системы управления закупками и инвентарем двух учебных заведений // ИЕОМ, 2011, - (163), С.1056-1066.
4. Манто В. Концепции и приложения управления запасами в северной Европе. Международный журнал экономики производства, 2014, - (35), С.149-52.
5. Моханти, Р.П. Проблемы с запасами при множественных ограничениях: некоторые исследования // Инженерные затраты и экономика производства, 2005, - (9), С.355-360.
6. Насири, Г.Р., Давудпур, Х. и Карими, Б. Влияние комплексного анализа на управление цепями поставок: скоординированный подход к политике управления запасами. // Управление цепями поставок: Международный журнал, 2010, - 15 (4), С.277 - 289.
7. Дир А. Совершенствование управления и контроля запасов, управления закупками и поставками // Журнал Института управления закупками и снабжением, 2009. - 1 (5), С.15-19.
8. Саймон, М. Быстрое и эффективное управление запасами, закупками и поставками // Журнал Института управления закупками и снабжением, 2010. - 6 (9), С.3-8.
9. Макбет Д. Не покупка, а управление цепочкой поставок. Управление закупками и снабжением // Журнал Института закупок и снабжения, 2009. - 1 (9), С.11-20.
10. Раджив Н. Управление запасами на малых и средних предприятиях: исследование станкостроительных предприятий в Индии // Новости исследований в области менеджмента, 2016. - 31 (9), С.659-669.
11. Чикан А., Уайбарк Межнациональное сравнение методов производства и управления запасами // Инженерные затраты и экономика производства, 2009, - (19), 149-56.
12. Таунсенд Р. Управление материальными потоками в логистике // NHS: Управление закупками и снабжением: Журнал Института управления закупками и снабжением, 2005. - 1 (3), 13-24.
13. Тодд Р. Внедрение системы управления материально-техническим снабжением: управление закупками и снабжением // Журнал Института закупок и снабжения, 2011. - 1 (4), 7-21.
14. Байдыбекова С.К. Совершенствование организации учета, контроля и управления запасами на предприятиях // Вопросы управления. 2019. №5 (17). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sovershenstvovanie-organizatsii-ucheta-kontrolya-i-upravleniya-zapasami-na-predpriyatiyah> (дата обращения: 25.04.2020).
15. Исследование состояния управлением складского хозяйства производственных предприятий угольной промышленности Казахстана за 2019-2018 год. - Астана. - С. 6-8.
16. Кушалиев Е. Т., Таштемханова Р. М., Жанбулатова Р. С. Ресурсно-энергетический комплекс Казахстана: проблемы и перспективы на современном этапе // Concorde. 2018. №3. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/resursno-energeticheskiy-kompleks-kazahstana-problemy-i-perspektivy-na-sovremennom-etape> (дата обращения: 24.04.2020).
17. Изтелеуова, М.С. Актуальные проблемы управления запасами и транспортной логистики в Казахстане /М.С. Изтелеуова. - Алматы: Экономика, 2018. - 296 с.

ПОВЫШЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ТОО «ТЕХ CONSTRUCTIONS» ПОСРЕДСТВОМ ВНЕДРЕНИЯ СИСТЕМЫ БЮДЖЕТИРОВАНИЯ

Ключевые слова: бюджет, бюджетирование, финансовая структура, бюджетный регламент

В условиях непрерывного изменения рыночной среды бюджетирование является доступным инструментом планирования, прогнозирования, а также контроля не только операционной деятельности компании, но и стратегической. За годы независимости многие крупные отечественные компании успешно внедрили лучшие зарубежные практики бюджетирования. Однако, не все компании имеют возможности разработки и внедрения систем бюджетирования, в связи с отсутствием практического опыта

и теоретических знаний в данной сфере. В этой связи анализ методологии и накопление практического опыта бюджетирования, проясняющий отдельные аспекты бюджетирования в компаниях строительной отрасли, представляется своевременным и актуальным.

Анализ теоретической базы показал, что в научной литературе существуют различные трактовки понятий бюджет и бюджетирование. В таблице 1 рассмотрены основные определения термина бюджет.

Таблица 1 – Определение термина бюджет

№ п/п	Наименование автора	Определение
1	2	3
1	Адамов Н.А.	«бюджет представляет собой финансовый план предприятия, отражающий в количественном выражении стратегические и тактические цели его деятельности и мероприятия по их достижению.» [1, с.26].
2	Бекетов Н.В	«бюджет – оперативный финансовый план, составленный, как правило, в рамках до одного года, отражающий расходы и поступления средств по операционной, инвестиционной и финансовой деятельности предприятия.» [2, с.14].
3	Бланк И.А.	«бюджет – это оперативный финансовый план краткосрочного периода, разрабатываемый обычно в рамках до одного года, отражающий расходы и поступления финансовых средств в процессе осуществления конкретных видов хозяйственной деятельности.» [3, с.55].
4	Стоянова Е.С.	«бюджет – это количественное воплощение плана, характеризующее доходы и расходы на определенный период и капитал, который необходимо привлечь для достижения заданных планом целей.» [4, с.79].

Продолжение таблицы 1

№ п/п	Наименование автора	Определение
1	2	3
5	Хруцкий В.Е., Гамаюнов В.В.	«бюджет – финансовый план, охватывающий все стороны деятельности организации, позволяющий сопоставить все понесенные затраты и полученные результаты в финансовых терминах на предстоящий период в целом и по отдельным его статьям.» [5, с.26].
6	Шеремет А.Д.	«бюджет – это совокупность взаимосвязанных планов, представленных в виде финансовых и/или натуральных показателей, для предприятия в целом или его подразделения на определенный период времени.» [6, с.36].
7	Шим Д., Сигел Д.	«бюджет – это финансовый план, контролирующей будущие операции и результаты». [7, с.11].
Примечание: составлено автором на основании источников [1-7]		

Синтезируя предложенную терминологию, автором было предложено следующее определение, которое, наиболее полно раскрывает данную экономическую категорию в разрезе изучаемой темы:

Бюджет – это совокупность операционных, финансовых и иных планов, отражающих доходы и расходы организации в денежном выражении в определенный период времени в результате

осуществления ее основной деятельности с распределением ответственности и контроля между участниками в процессе составления бюджета.

Рассмотрев определения бюджет, далее предлагаю рассмотреть подходы к определению понятия бюджетирования как экономической категории, изученные в результате анализа научной литературы, которые приведены в таблице 2.

Таблица 2 – Определение термина бюджетирование

№ п/п	Наименование автора	Определение
1	2	3
1	Адамов Н.А.	«бюджетирование как процесс разработки различных оперативных бюджетов. Бюджетирование выражает основное содержание современной технологии финансового планирования.» [1, с. 27].
2	Бекетов Н.В	«бюджетирование – процесс разработки конкретных бюджетов в соответствии с целями оперативного планирования.» [2, с.14].
3	Стоянова Е.С.,	«бюджетирование – составная часть финансового планирования, т.е. процесса определения будущих действий по формированию и использованию финансовых ресурсов.» [4].
4	Хруцкий В.Е., Гамаюнов В.В.	«бюджетирование - это технология составления, корректировки, контроля и оценки исполнения финансовых планов, а поэтому оно превращается в основу основ всех технологий внутрифирменного управления.» [5].
5	Щиборщ К.В	«бюджетирование — это процесс составления и реализации бюджета в практической деятельности компании»[8, с.27].

Продолжение таблицы 1

№ п/п	Наименование автора	Определение
6	Конищева М.	«бюджетирование – система тотального планирования и контроля целей организации, потенциала, мероприятий и ресурсов, необходимых для их достижения.» [9, с.213]. «бюджетирование – производственно-финансовое планирование деятельности предприятия путем составления общего бюджета предприятия, а также бюджетов отдельных подразделений с целью определения их финансовых затрат и результатов.» [9, с.214].
7	Кожин В.А.,	«бюджетирование» как «основной метод хозяйствования в рыночных условиях, нацеленный на широкое привлечение заинтересованного персонала для достижения режима экономии и обеспечения максимальной прибыли предприятия на основе гармонизации экономических интересов собственников и наёмных работников.» [10, с.17].
Примечание: составлено автором на основании источников [1,2,4,5,8,9,10]		

Как видно из определений, приведенных выше, ученые определяют бюджетирование как метод, составную часть финансового планирования, систему, технологию, процесс. В профессиональной литературе для финансистов, наоборот, на принципах финансового планирования уже строятся и бюджетирование, и бизнес планирование.

Я соглашусь с теми авторами, которые определяют бюджетирование с точки зрения процесса либо же системы в контексте не только финансового, но и общего планирования деятельности компании, что, по моему мнению, наиболее точно отражают его суть.

Также необходимо отметить, что бюджетирование представляет собой некий творческий процесс создания индивидуальной системы для каждого конкретного предприятия, так как является фактически уникальным результатом работы в отличие от бухгалтерского учета, который регулируется законодательством РК.

Исходя из необходимости достижения глобальной цели и решения конкретных задач, можно достаточно точно определить для бюджетирования перечень основополагающих функций. В этот перечень включаются общие и специфические функции бюджетирования.

В их числе Кожин В. определяет: организацию, делегирование полномочий, нормирование, ценообразование, планирование, учёт, контроль, анализ, оценка, мотивация, информационное обеспечение, регулирование [10, стр.26].

В любой компании внедрение системы бюджетирования представляет собой достаточно долгий, сложный и трудоемкий процесс. Однако, преодолев все трудности на данном пути, компания в конечном итоге получает значительные выгоды, в виде изыскания резервов повышения эффективности своей деятельности.

Внедрение бюджетирования может быть применимо не только крупными и средними предприятиями строительной отрасли, но и в малом бизнесе, что играет огромную роль в эволюционном развитии компании, оказывая на его рост положительное воздействие за счет установления контроля за затратами.

В различной научной литературе подробно описан процесс организации системы бюджетирования в компании, который разделен на этапы или периоды. Основными этапами постановки бюджетного процесса, применимые также и для строительной организации, являются:

1. формирование финансовой структуры;

2. создание структуры бюджетов;
3. разработка методик и процедур управленческого учета;
4. разработка регламента бюджетирования;
5. внедрение системы бюджетирования.

При финансовом планировании и разработке системы бюджетирования в обязательном порядке должны учитываться следующие особенности составления бюджетов в строительной компании:

1. бюджетирование ведется как по бизнесу в целом в рамках строительной компании, так и по отдельным проектам (объектам строительства);

2. цикл строительства не зависит от плана продаж, и построение процесса бюджетирования в строительстве на основе бюджета продаж невозможно.

3. бюджет строительной компании отличается присутствием в нем бюджета проектных работ, не характерных для других видов деятельности;

4. бюджетам в строительстве присуща постоянная корректировка в связи с нестабильностью ценового фактора на рынке строительных технологий и материалов, а также по причине возникающих изменений в проектах в ходе строительства;

5. процесс бюджетирования зависит от календарного плана строительно-монтажных работ, а именно последовательность выполнения работ, а также объемы и сроки их выполнения, что во многом определяет производственную программу.

В данной связи, особенностями эффективной системы бюджетирования в строительной компании могут являться:

1. процессно-ориентированное бюджетирование или вернее процессо-ориентированный подход к бюджетированию в компании. Основное отличие в том, что уделяется основное внимание не ресурсам, а прогнозной управленческо-финансовой информации по видам деятельности для целей повышения стоимости компании.

2. автоматизация процесса бюджетирования путем использования IT-

решений (в том числе ERP систем), способствующих интеграции управленческих и информационных технологий, что приведет к повышению эффективности управления в целом.

Обобщая вышесказанное, можно сказать, что эффективная система бюджетирования это симбиоз или интеграция инновационных подходов к управлению процессом и новейших информационных технологий.

Анализ состояния строительного сектора в РК и маркетинговый анализ г. Караганда, позволил оценить место исследуемой компании на рынке. Говоря о текущей ситуации в строительстве в частности и в экономике в целом, еще раз необходимо отметить высокий уровень неопределенности по причине возникшей ситуации в связи с мировым кризисом.

В небольшом предприятии, как исследуемая компания, где линейно-функциональная структура управления без выделения отдельных бизнес-единиц, бюджетирование можно организовать по структурным подразделениям (отделам) или функциям управления.

Алгоритм действий может быть следующим:

1. Для начала нужно проанализировать организационную структуру компании, закрепленную внутренними документами компании иерархию административного подчинения, изучить функции структурных подразделений и бизнес-процессы в компании;

2. После этого, организационную структуру компании или ее структурные подразделения нужно разделить на центры ответственности;

3. На основе центров ответственности составить финансовую структуру компании, построенную на распределении ответственности за финансовые потоки компании, таким образом, чтобы за каждым центром ответственности были определены и закреплены права и ответственность структурного подразделения за назначенные конкретно для него финансовые показатели, являющиеся

составной частью финансового результата компании в целом

4. Далее нужно описать систему бюджетирования, а именно определить какие виды бюджетов могут быть присущи компании, их взаимосвязь и особенности их консолидации. Нужно определиться со структурой сводного бюджета и форматами бюджетов, входящих в него, определить порядок и сроки их составления.

5. Далее нужно описывать процесс бюджетирования в компании, а именно последовательность, порядок и алгоритм действий, по сбору, обработке и консолидации финансовой информации, определяются ответственные лица, согласовывающие и утверждающие бюджет компании.

6. После того как определены основные моменты бюджетирования, эти моменты необходимо зафиксировать в документе, который называется бюджетный регламент.

Элементами бюджетного регламента являются:

- Бюджетные периоды
- Продолжительность и стадии бюджетного цикла (период бюджетного контролинга)
- Функции и задачи участников процесса
- Сроки и порядок выполнения
- Состав и соподчиненность, ответственность исполнителей
- Механизм санкций

Для того, чтобы бюджетный регламент стал рабочим инструментом, его необходимо документально закрепить.

После того как системы бюджетирования разработана и внедрена, ее необходимо оценить. Оценка может быть произведена разными методами. Одним из нескольких или сразу всеми зависит от конкретных целей и компетенций.

Основой для оценки эффективности и наряду с этим самым простым методом оценки является анализ отклонений плановых и фактических показателей. Чем больше расхождения фактических цифр от плановых, тем менее эффективно представляется бюджетное планирование.

Но оценка эффективности бюджетирования, основанная только на оценке отклонений по их абсолютным значениям является некорректной. Нужно учитывать и сопоставлять отклонения относительно всех статей бюджетов, а также обращать внимание на производственные и финансовые показатели в натуральных и стоимостных выражениях.

И даже при достижении всех плановых показателей бюджета нельзя быть уверенным в эффективности системы бюджетирования, так как она представляет собой только набор цифр, и не показывает развитие компании и достижение ею стратегических целей.

Существует также ряд нефинансовых факторов, которые не всегда можно отразить в бюджете или измерить, но которые тоже оказывают влияние на его эффективность и на компанию в целом. Примером может быть качество стройматериалов, климат в компании среди сотрудников, скорость обработки информации, автоматизация процесса бюджетирования и т.д., которые нельзя запланировать и внести в бюджет, но которые оказывают влияние на его исполнение бюджета, а, следовательно, и на оценку его эффективности.

Эти нефинансовые показатели можно оценить через механизм ключевых показателей эффективности (KPI, KeyPerformanceIndicators) (далее – КПЭ).

Этот механизм может быть применен к каждому сотруднику в компании и разработан с учетом его непосредственных финансовых и нефинансовых ключевых показателей эффективности, направленных на достижение общей цели компании.

На стадии развития компании достаточно разработать КПЭ для каждого центра ответственности. В данном случае КПЭ будет зависеть от функций центра ответственности, его плановых показателей и нефинансовых показателей.

Допускается привязка КПЭ к достижению финансовых показателей, таких как (включая, но не ограничиваясь):

- ликвидности и платежеспособности (бюджет движения денежных средств, расчетный баланс);
- рентабельности (бюджет доходов и расходов);
- деловой активности (бюджет доходов и расходов, расчетный баланс);
- финансовой устойчивости (бюджет доходов и расходов, расчетный баланс).

Приоритетными стратегическими КПЭ для исследуемой компании могут быть:

- Увеличение доли рынка (рост продаж)
- Эффективность деятельности (нормы прибыли)
- Эффективность управления оборотным капиталом (длительность оборота запасов, дебиторская и кредиторская задолженность)
- Рентабельность активов (ROA, ROE)
- Разработка новых бизнесов, новых продуктов, применение инновационных технологий в строительстве и управлении бизнесом
- Качество строительства (соответствие СНиП, прохождение технического и авторского надзора)
- Прохождение государственной экспертизы и сдача объекта строительства в эксплуатацию

В контексте системы бюджетирования интеграция КПЭ в компании сможет связать оперативное управление со стратегическим. При этом создать систему мотивации путем интеграции личных цели сотрудников в систему общих целей компании.

Таким образом, подводя итог вышесказанному, еще раз отметим, что важнейшей целью любого предприятия в настоящее время является повышение его конкурентоспособности. Одним из распространенных методов решения данной проблемы является бюджетное планирование или бюджетирование.

Основные выводы которые можно сделать:

1. Бюджетирование является частью системы планирования, который представляет собой непрерывный процесс принятия оперативных управленческих решений, направленных на достижение цели предприятия, и представляет собой эффективный механизм способствующий принятию этих решений.

2. Сущность бюджетирования выражается преимущественно в стоимостном выражении с горизонтом планирования до года, в выполняемых функциях (планирование операций, координация деятельности подразделений, информационная, стимулирующая, моделирования, контроля и оценки).

3. Для создания системы бюджетирования необходимо определить:

- принципы, на которых будет основана система бюджетирования;
- финансовую структуру предприятия (т.е. состав подразделений — центров ответственности и совокупность связей между ними);
- методологию формирования основного бюджета предприятия;
- содержание бюджетов, формируемых в рамках основного бюджета компании;
- методику сбора и анализа фактической учетной информации для проведения контроля выполнения основного бюджета.

После чего должны быть разработаны и внедрены управленческие процедуры, с помощью которых будет реализовываться система бюджетирования. Результатом решения данной задачи будет формирование совокупности нормативно-распорядительных документов (регламентов, положений и т.д.) в области бюджетного управления.

4. В работе было отмечено, что существуют разного рода способы оценки эффективности бюджетирования, в том числе с помощью система КПЭ, которая позволит наряду с оценкой финансовых факторов оценивать и нефинансовые показатели, что в целом будет отражаться на эффективности компании.

Таким образом, подводя итог всему вышесказанному, еще раз отметим, что автором данного исследования были отражены результаты изучения теоретической базы в области бюджетирования, на основе которых были даны практические рекомендации по внедрению системы бюджетирования в

ТОО «ТЕХ Constructions» и которые будут учтены руководством компании в дальнейшей работе. Данные рекомендации будут способствовать повышению эффективности. Таким образом, бюджетирование может быть применено в любой компании, на любой стадии развития.

Источники:

1. Адамов Н.А. Бюджетирование в коммерческой организации: учебное пособие для студентов / Н.А. Адамов, А.Тилов. -Спб.: Питер, 2007. – 144 с.
2. Бекетов Н.В. Бюджетное планирование и бюджетирование на предприятиях // Экономический анализ: теория и практика. 2008. № 5. с. 14 – 17
3. Бланк, И. А. Финансовая стратегия предприятия / И. А. Бланк. – Киев: Ника-Центр, 2004. – 720 с.
4. Финансовый менеджмент: теория и практика / под редакцией Е.С. Стояновой 6-е изд. - М.: Изд-во "Перспектива", 2010. - 656 с.
5. Хруцкий, В. Е. Внутрифирменное бюджетирование. Теория и практика: учебник для вузов / В. Е. Хруцкий, В. В. Гамаюнов. — 3-е изд., испр. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2020. — 457 с.
6. Шеремет А.Д., Негашев Е.В. Методика финансового анализа деятельности коммерческих организаций -2-е изд., перераб. и доп. - М.: ИНФРА-М, 2012. 208 с.
7. Шим Дж. К, Джойл Г. Основы бюджетирования и больше. Справочник по составлению бюджетов :пер. с англ. / Джай К. Шим, Джойл Г. Сигел; под общ. ред. В. А. Плотникова. — М.: Вершина, 2007. - 368 с.
8. Щиборщ, К.В. Бюджетирование деятельности промышленных предприятий России: 2-е изд., доп. и перераб. / К.В. Щиборщ. М.: Изд-во «Дело и Сервис», 2005. с. 591
9. Конищева, М.А. Финансовое планирование: учебное пособие / М.А. Конищева, Ю.И. Черкасова, Т.В. Живаева. – Красноярск: Сиб.федер. ун-т, 2016. – 256 с.
10. Кожин В.А. Бюджетирование. Учебное пособие /Кожин В.А., Шагалова Т. В., Жесткова И.С., Иванов С.А. — Н. Новгород: ННГАСУ, 2016. — 245 с.

3. УПРАВЛЕНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ

УДК 65.012.1

Дауленова Г. Ж.

Алматы Менеджмент Университет

Новоточина М. А.

PhD, DBA, доцент

Алматы Менеджмент Университет

СИСТЕМА РАЗВИТИЯ ПЕРСОНАЛА КАК ФАКТОР КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ СОВРЕМЕННОЙ КОМПАНИИ

Ключевые слова: система развития персонала, методы развития персонала, элементы системы развития персонала

Вопросы развития персонала, в рамках системы взаимосвязанных мероприятий, охватывают такие работы как выработку стратегии компании, осуществление прогнозирования и планирования потребностей в трудовых ресурсов, управление карьерой сотрудников и обеспечение профессионального роста, совершенствование процессов адаптации, обучающих мероприятий. Система развития персонала компании является совокупностью элементов, оказывающих воздействие на персонал, с целью повышения его полезности для развития компании, повышения конкурентоспособности на рынке.

Термин «развитие», в общем значении, определяется как переход из одного состояния в другое, качественно лучшее по определенному набору критериев, которые для каждой сферы будут различными[1]. В сфере управления персоналом, данный термин будет означать процесс изменения сотрудников (профессиональные и личностные качества) в иное, лучшее состояние. Процесс развития персонала может протекать как без внешнего влияния (саморазвитие), так и под внешним воздействием, которое может иметь различный характер: семья, друзья, общество и пр. В данной статье речь пойдет о внешнем воздействии со стороны руководства компании, которое происходит в рамках сложившейся системы развития персонала.

Развитие персонала компании

является актуальной темой для любой современной компании, так как от уровня профессионализма, личностных качеств каждого сотрудника может зависеть конечный результат деятельности организации. В современных компаниях, отходят от традиционного понимания термина «развитие персонала», в соответствии с которым, в сферу рассматриваемых вопросов входила только совокупность мер, которые связаны с профессиональным обучением сотрудников. Это связано с развитием теории управления человеческим капиталом. Современная теория человеческого капитала состоит из следующих базовых элементов:

- объект управления или человек рассматривается в социальном, экономическом и индивидуальном аспектах;

- в процессе описания человеческого капитала как субъекта трудовой деятельности выделяются три группы способностей и качеств: интеллектуальные, физические и психологические ;

- инвестиции в человеческий капитал необходимы и эффект может быть получен в долгосрочном периоде;

- понятие «человеческий капитал» является характеристикой свободной личности, самостоятельного агента на рынке труда.

В казахстанской деловой практике основным критерием оценки человеческого капитала является уровень общего образования: средние и высшие

учебные заведения, наличие сертификатов о прохождении курсов повышения квалификации или переподготовки и пр.. Но человеческий капитал включает в себя и такие характеристики как способности, склонности, трудовые мотивации и пр..

Таким образом, под системой развития персонала, можно понимать совокупность мероприятий, направленных на развитие человеческого капитала компании с целью достижения ее поставленных целей и задач.

Начальным этапом формирования системы развития персонала является определение потребностей сотрудников в развитии. Потребность в профессиональном развитии персонала определяется путем выявления несоответствия, между имеющимися

знаниями и навыками персонала, и теми знаниями, которые требуются для достижения поставленных организацией задач. Речь идет о выявлении различий между будущими и существующими компетенциями. В некоторых случаях объектом развития становится совокупность концепций, соответствующих определенной должности. Определение потребностей в развитии сотрудника выполняется с помощью разнообразных процедур оценки: аттестация, собеседование, анализ результативности труда, наличие дисциплинарных взысканий и пр.. Оценка уровня развития персонала является основой для будущей системы с набором ее методик и подходов (рисунок 1).



Рисунок 1 – Оценка текущих потребностей в развитии персонала компании

Примечание: разработано автором

Повышение конкурентоспособности является одной из ключевых целей, которые ставит перед собой компания при разработке стратегии развития. То есть конечной целью системы развития персонала является формирование такого штата сотрудников, который позволит успешно решить задачи по выживанию компании в долгосрочном периоде, путем повышения конкурентоспособности и, соответственно, финансовых показателей.

В первую очередь, перед руководством компании стоит задача по разработке совокупности требований к сотрудникам.

То есть характер и содержание системы развития персонала в конкретной компании определяет принятая в организации стратегия развития и стратегия повышения конкурентоспособности. При формировании системы развития персонала, необходимо учитывать

долгосрочные стратегические цели компании, базовые ориентиры развития, принятые индикаторы конкурентоспособности. М. Пул и М. Уорнер отмечали, что «стратегия развития компании и система развития персонала

должны быть взаимопроникающими и взаимозависимыми»[2]. С изменением стратегии развития компании, должны вноситься изменения и в систему развития персонала (рисунок 2).



Рисунок 2 – Взаимосвязи и взаимозависимости стратегии компании и системы развития персонала

Примечание: разработано автором

Как показывает рисунок 2, система развития персонала очень близка к системе управления человеческими ресурсами. Так, система развития персонала, использует те же подходы, что и при системе управления человеческими ресурсами компании (рисунок 3). Вместе с

этим существуют и различия. Так в систему развития персонала не входят такие элементы как: набор и отбор персонала (формирование), учет внешнего влияния на развитие человеческого капитала, сохранения и пр.



Рисунок 3 - Формирование системы развития персонала

Примечание: разработано автором

Требования к уровню развития персонала (профессиональные и личностные качества) определяются содержанием и требованиями к конечной продукции компании. Стратегический подход к формированию системы развития персонала компании заключается в обеспечении конкурентных преимуществ путем повышения конкурентоспособности сотрудников с помощью различных методов развития. В современной зарубежной литературе, посвященной созданию эффективной системы развития персонала, как правило, используется формальная классификация систем развития персонала в компаниях на базе следующих ключевых признаков;

- все компании относятся к «закрытому» или «открытому» видам. Закрытость компании проявляется в том, что продвижение сотрудника может быть только от низших должностей к высшим. Такой подход обусловлен тем, что сотрудник должен получить определенный опыт, который связан с характером деятельности именно этой компании. Открытость компании проявляется в том, что сотрудник может прийти на любую должностную позицию;

- наличие в компании формальной процедуры увольнения персонала в случаях, кроме невыполнения должностных обязанностей, стимулирующей определенную

сменяемость персонала соответственно общей стратегии компании.

На базе данных признаков выделяются четыре типа предприятий: «tip-or-out»: вхождение в компанию только на начальные позиции и принудительное увольнение, определенные процедуры и критерии отбора, которые отвечают стратегии развития компании; «up-and-stay»: вхождение в компанию исключительно на низшие должностные позиции и обеспечение работой в течение всей карьеры, даже в отсутствии роста компании; «in-and-out»: вхождение в компанию на любые позиции в сочетании с естественным или принудительным увольнением; «mixed»: сочетание всех перечисленных видов компаний.

Зарубежный подход при построении модели управления человеческим капиталом, в большей степени, не понятен в условиях казахстанской действительности. Это обусловлено тем, что казахстанская бизнес среда является развивающейся, компании не наработали традиции и практику развития персонала. На конечную модель системы развития персонала компании также влияют отраслевые особенности компании. Так, Д. О. Кучерук[3], в своей диссертации, предложил следующую модель системы развития персонала в промышленных компаниях стратегией на инновационное развитие (рисунок 4).



Рисунок 4 - Структурная модель системы развития персонала промышленной компании с целью активизации инновационного развития

Примечание: источник [3]

Также Д. О. Кучеруком были представлены функциональные возможности при реализации структурной модели управления развитием персонала промышленной компании с учетом факторов внутренней и внешней среды.

Несмотря на большое число прикладных и фундаментальных работ в сфере создания эффективной системы развития персонала, имеет место дефицит подходов и методов, которые обеспечили бы экономически, количественно, обоснованное принятие управленческих решений в сфере управления человеческим капиталом в практической деятельности любой компании.

Можно выделить следующие элементы эффективной системы развития персонала компании: активизация и полное использование человеческих ресурсов компании, интеграция системы развития персонала компании в общий стратегический план развития компании, признание человеческих ресурсов ключевым фактором, который определяет

эффективность использования всех иных ресурсов компании.

А.М. Руденко отмечает, что на этапе формирования стратегии развития персонала необходимо выполнить следующие работы:

- определить какой персонал (численность, тип, образование, квалификация, личностные качества и пр.) требуется для эффективного исполнения стратегии, повышения показателей конкурентоспособности компании;

- проанализировать общую ситуацию по кадровой работе компании: показатели текучести кадров, настроения в коллективе, атмосфера, дисциплина, выполнение техники безопасности и пр.[4].

Учитывая вышеизложенное, автором данной статьи предлагается следующая упрощенная и универсальная система развития персонала с ориентиром на рост показателей конкурентоспособности компании (рисунок 5).



Рисунок 5 - Система управления развитием персонала
Примечание: разработано автором

В рисунке 5 выделено шесть ключевых элементов системы управления развитием персонала. Было учтено влияние внешней среды на развитие персонала. Это обусловлено тем, что человек вне комплекса мероприятий компании также, самостоятельно может заниматься развитием своего капитала. Так, например,

сотрудник может посещать курсы изучения английского языка во вне рабочее время. Важным в данной модели является возможность выбора моделей и подходов управления развитием персонала в зависимости от существующих

обстоятельств.

В компании может и не быть ряда элементов системы развития персонала. Так, компания может отказаться от работы по профессиональному обучению, передав эти функции на аутсорсинг, специализированным организациям.

Таким образом, система развития персонала является важнейшим компонентом системы менеджмента компании. Эффективность данной

системы, во многом, влияет на результативность коммерческой и производственной деятельности компании любого масштаба, а также на показатели ее конкурентоспособности. Вместе с этим, существует проблема методологии оценки показателей развития персонала, а также определение степени влияния информации по каждому отдельному сотруднику на общий результат деятельности предприятия.

Источники:

1. Мусаева А. З., Багомедов О. М., Мусаева С. Ш. Система развития персонала организации. Журнал «Вопросы структуризации экономики». № 26. - 2018. С. 34-46
2. Управление человеческими ресурсами / под ред. М. Пула, М. Уорнера. - СПб.: Питер, 2002. - 1200 с.
3. Кучерук Д. О. Методы и модели управления человеческим капиталом промышленного предприятия в интересах его инновационного развития. Дисс. на соиск. к.э.н.. Орел. 2013. - 325 с.
4. Управление человеческими ресурсами./Под ред. Руденко А.М. - Ростов н/Д: Феникс, -350с.

АНАЛИЗ ВЛИЯНИЯ МОТИВАЦИИ НА ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТЬ ТРУДА ПЕРСОНАЛА

Ключевые слова: мотивация, структура трудовой мотивации, типология мотивации, спиральная динамика, поток создания ценности.

Предприятие как экономическая система является основным звеном, где существует прямое решение главной экономической проблемы эффективного распределения ресурсов и управления ими. В свете постоянно растущих требований к оптимизации хозяйственной деятельности предприятия и реализации его принципов и стратегии необходимо оценить и рассмотреть финансово-экономическое состояние предприятия, в том числе в области трудовых ресурсов, как важнейшую составляющую административной деятельности.

Современная управленческая практика в этом отношении представляет собой достаточно широкое поле для проведения экспериментов с применением различных стратегий вознаграждения работников. Опыт некоторых компаний убедительно показывает то, насколько важным с практической точки зрения является особое, внимательное отношение к данной теме, и то, какое значение на самом деле следует придавать в компании формированию гибкой системы мотивации, которая обеспечивает одновременно внутренний мониторинг качества работ и поощрение работников за полученные результаты. Как выясняется, правильно выстроенные и продуманные стратегии вознаграждения в компании могут обеспечивать функционирование гибкой и эффективной системы мотивации, которая позволяет с помощью соответствующих рычагов денежной и иной форм мотивирования, измерять как само

поведение работника, так и результаты его деятельности.

Мотивация персонала к труду является краеугольным камнем повышения результативности компании, и потому она была актуальной во все времена. Попытки подобрать наиболее оптимальные способы повышения результативности работы людей посредством проведения мероприятий, направленных на повышение уровня их мотивации предпринимались еще с древних времен. Царь Древнего Вавилона Хаммурапи в своде одноименных законов установил для некоторых подданных определенный уровень заработной платы, тем одновременно мотивировал и демотивировал людей еще 2 тыс. лет до н. э. Возможность мотивирования людей с помощью заработной платы спустя тысячу лет доказал правивший там же Навуходоносор II. За 400 лет до н. э. идеи о важности исследования природы мотивации людей изучал персидский царь Кир [1, 12-13].

Древние греки, еще со времен Сократа, Платона и Аристотеля также изучали вопросы мотивации. Платон рассматривал мотивационную иерархию, в состав которой входили: диетическая, эмоциональная и рациональная составляющие. Аристотель более двадцати лет изучал духовную сторону мотивации. Однако он использовал разные реформы, которые отличались от его первоначального убеждения. Он верил, что диетические и эмоциональные компоненты имеют отношение к телу, а соответственно являются частью концепции мотивации. Они могут играть роль триггера (своего рода датчиков): рост, физический комфорт (еда) и

некоторые сенсорные переживания, такие как боль и удовольствие (эмоциональная составляющая). Эти две части вместе были основой иррациональной мотивирующей силы. Логический раздел включал в себя все рациональные аспекты души, такие как интеллектуальная концепция и некоторые добровольные черты. Древние греки выделяли три составляющих мотивации: физиологические потребности, удовольствия и боли (чувства, сила воли и духа) в иерархической структуре для первого теоретического обоснования мотивационной деятельности.

В эпоху Ренессанса Рене Декарт различал активные (моральные потребности) и неактивные (физиологические потребности) аспекты мотивации. Декарт впервые рассматривал мотивацию исключительно с точки зрения воли человека. Он представил первую великую теорию мотивации в философии [2, 1]. Наиболее весомый вклад в развитие теоретических основ с последующим внедрением на практике внесли представители научной школы управления Г. Эмерсон, Ф. Тейлор, Ф. Гилбретт и Л. Гилбретт. Так, Ф. Тейлор исследовав и сравнив особенности и характер производительности труда нескольких предприятий выделил

ключевую причину низкой производительности труда – несовершенство системы стимулирования, мотивирования персонала. Он разработал систему материальных стимулов – прогрессивную систему оплаты труда [3]. В основе его системы ключевым фактором производственного процесса является человек. Поэтому в ее основе были следующие принципы: оплата человеку; установление четких ставок; единообразие ставок. В результате введения этой системы производительность труда, у рабочих появилась заинтересованность в повышении интенсивности труда, сотрудничестве с администрацией и т.п. Ф.Тейлор рассматривал мотивацию достаточно широко. Помимо финансовой стороны мотивации он рассматривал и социальную сторону: организация обучающих вечерних курсов, детских садов для детей сотрудников, организацию питания персонала и т.д. [3].

Изучая различные публикации и работы ученых, связанные с вопросами мотивации выделим основные группы факторов, которые стимулируют работников в компании и повышают результативность труда (таблица 1) [4].

Таблица 1 – Классификация форм мотивации труда

Способ стимулирования	Содержание и основные источники
Заработная плата	1) оплата труда работника, в том числе доплата; 2) премии; 3) надбавка за мастерство, профессионализм; 4) доплата за работу в тяжелых условиях труда; 5) доплата за работу в ночное время; 6) надбавки к работе в праздничные дни и за сверхурочную работу; 7) повышение за управление отделом, совмещение должностей; 8) компенсация за неиспользованные дни отпуска и т. д.
Бонусы	Единовременные выплаты работнику в виде поощрения (годовой бонус, стаж работы, бонусы за отсутствие прогулов и т. д.)
Система участие в прибылях	Приобретение акций и получение дивидендов по ним
Участие в распределении капитала	Установить долю капитала, которая формирует фонд стимулирования. Участвовать в распределении групп сотрудников, способных реально влиять на прибыль компании. Обычно в эти группы входит административный персонал, где распределение связано с рангом группы и ее местом в иерархии предприятия
Плановые доплаты к зарплате	Субсидирование коммерческих и личных расходов в зависимости от результата работы

В таблице 1, рассмотрены финансовые рычаги мотивирования персонала. Это набор финансового мотивирования для руководителей, которые осознанно или неосознанно осуществляют функцию мотивации работников (наказания и награды).

По мнению автора, выбор способа мотивации персонала напрямую связан с конъюнктурой производственного процесса: технологическим уровнем развития

производства, организацией производства, способов управления производственными процессами, специфики отрасли и характера производственных отношений. Производительность работы рассматривается как функция трех взаимосвязанных и взаимодополняющих факторов и выражается с помощью уравнения (рисунок 1) [4].



Рисунок 1 – Факторы результативности труда первого порядка

Согласно рисунку 1, результативность производительности труда зависит от уровня взаимодействия между мотивацией, профессиональными способностями, навыками персонала и организационной средой человека. Мотивация является одной из важнейших факторов, которые ведут к повышению производительности труда. Мотивация безусловно важна, но также важны и умения, навыки и знания, необходимые для выполнения работы. Наконец, факторы окружающей среды, такие как наличие ресурсов, информации и поддержки, необходимых для хорошей работы, имеют решающее значение для определения производительности. В различных ситуациях и разном периоде времени какой-либо из этих трех факторов может быть ключом к высокой производительности. Например, для сотрудника, подметающего слово, мотивация может быть наиболее важным фактором, который определяет производительность.

По мнению автора производительность, результативность труда зависит от уровня согласованности в ценностях и мотивах работы между компанией и персоналом – а это более глубинные факторы второго порядка. По мнению автора, более глубинно описать результативность производства можно интерпретируя закон Г. Ома с точки зрения

производственного процесса. В данном случае закон Ома имеет следующую интерпретацию: Сила потока создания ценности на определенном производственном переделе (производительность труда) прямо пропорциональна силе напряжения (силе такта, выработке в час, интенсивности труда) и обратно пропорциональна силе сопротивления (производственные простои, низкий уровень квалификации, мотивации персонала, техническая оснащенность и т.д.) (1).

$$ПСЦ_{\text{передела}} = \frac{\sum_1^n (ПТ_1 + ПТ_2 + ПТ_n)}{\sum_1^n r} \quad (1)$$

где ПСЦ_{передела} – Сила потока создания ценности на определенном производственном переделе (производительность труда);

ПТ₁, ПТ₂, ПТ_n – производительности труда каждого этапа производственного процесса одного передела;

r – сумма сопротивлений (производственные простои, низкий уровень квалификации, мотивации персонала, техническая оснащенность и т.д.) на каждом этапе производственной цепи.

Данный закон на производственном процессе полного цикла на уровне предприятия можно сформулировать

следующим образом: производительность предприятия прямо пропорциональна интенсивности работы на каждом этапе цепочки создания ценности (сумма времени переработки либо объема переработке на всех этапах производственного цикла) и обратно пропорциональна силе внешнего и внутреннего сопротивления. В данном случае формула примет следующий вид (2):

$$ПСЦ_{\text{передела}} = \frac{\sum_1^n (ПТ_1 + ПТ_2 + ПТ_n)}{\sum_1^n r + \sum_1^n R} \quad (2)$$

где R – общее количество внешних факторов, которые оказывают отрицательное воздействие на производительность труда конкретной компании (объем спроса, конъюнктура рынка, конкуренция на рынке и т.д.).

Если более глубоко посмотреть на производительность с точки зрения мотивированности персонала, то в данном случае в ходе одного производственного цикла действует 2 потока создания ценности, которые взаимосвязаны и вместе с тем играют взаимодополняющее действие. Речь идет о:

1. Поток создания ценности компании;
2. Поток создания ценности персонала.

В данном случае важно акцентировать внимание организации на оценке двух параллельных потоков создания одной ценности – продукта организации на рынке.

Если рассматривать процесс потока создания ценности на уровне персонала в производственном процессе, то по закону Ома, можно говорить о том, что тут также имеют место основные категории закона:

- Напряжение – результативность труда персонала, уровень его мотивированности к достижению высоких результатов.

- Сопротивление – негативные факторы реализации стратегических инициатив, которые зачастую остаются за гранью управления менеджеров. Сопротивление в данном контексте связано с:

а) непонимание персоналом поставленных перед ним задач, когда руководство и персонал находятся на разной стадии спиральной динамики развития.

б) когда работник низкой должности должен выполнять функционал вышестоящего сотрудника и он не мотивирован в получении наивысшего результата.

в) когда работник не чувствует поддержки со стороны руководителя и демотивирован предлагать креативные решения для проблем компании.

г) когда задачи не соответствуют имеющемуся обеспечению, когда например руководство требует от персонала образно говоря лопатой копать скважину.

д) когда персонал не значит стратегических целей компании, а потому тормозит процесс изменения организации.

Таким образом, соответствие ценностей предприятия ценностям самого работника влияет на характеристики труда. Такие ценности, как справедливость и доверие, являются базовыми для всех сотрудников и любого вида трудовой деятельности и должны максимально полно реализовываться в системах управления персоналом на всех предприятиях. Интеллектуальный труд, масштабы и актуальность которого возрастают в современных реалиях экономики, предполагает вовлеченность работников в проекты и самостоятельное выполнение все большего количества функций и поручений. В результате ключевыми ценностями сотрудников становятся самостоятельность, ответственность и команда, а актуальными навыками и умениями – коммуникабельность, работа в команде, выполнение проектов, выбор ресурсов и средств, оценка полученных результатов.

За выполнение данных обязанностей работник получает вознаграждение за групповой и личный результат труда. Работник, стремящийся к успеху, будет проявлять инициативу, искать возможности улучшения производственного, технологического,

организационного процесса, предлагать мероприятия по такому улучшению. Отождествление работником себя с результатами индивидуального и коллективного труда формирует мышление профессионала. Основными ценностями профессионала являются саморазвитие и самореализация. Основным стимулом для профессионала – признание его достижений. Поскольку личность имеет

индивидуально-психологические (способность, темперамент, характер, воля), мотивационные (ценности, установки, потребности), социально-демографические характеристики (пол, возраст, семейное положение, образование), постольку ценностные ориентиры людей могут меняться с течением времени (рисунок 2).



Рисунок 2 – Механизм формирования трудовой мотивации

Одним из факторов оценки уровня мотивации является неравномерность в распределении вознаграждений на рынке. И этот факт был рассмотрен в принципе В.Паретто. Принцип был открыт в начале 1900-х годов, когда В.Парето обнаружил, что 80% земли в Италии принадлежат 20% людей. В дальнейшем это правило закрепилось и для других отраслей. Было ли это на самом деле 78/26 или 84/16 не имеет значения, общая тенденция показывает соотношение примерно 4:1. В

современном экономическом пространстве принцип 80/20 стал популярным инструментом управления, который широко используется для повышения эффективности и результативности бизнеса, но вряд ли кто-то думал о применении принципа 80/20 в повседневной жизни или результатах, которые он мог бы получить. Используя диаграмму Парето можно оптимизировать движущую силу, так как принцип Парето предполагает, что каждая проблема (это

движущая сила) является результатом нескольких причин, и все причины не одинаково важны - «несколько важных, много тривиальных. Это означает, что 10-20% усилий дают 70-80% результата и наоборот.

Структуру трудовой мотивации работника – это структурный элемент самосознания работника, совокупность мотивов, связанных и обусловленных смыслообразующим мотивом деятельности, определяющим ее общую направленность [5, 53-62]. Герчиков В.И. рассматривал структуру мотивации работника (личности), как двухуровневую конструкцию:

- первый уровень – конкретная совокупность мотивов, связанных с влиянием внешней среды.

- второй уровень – смыслообразующие мотивы, как устойчивые ориентации человека, которые отражают его мировоззрение. Этот уровень и есть мотивационное ядро.

В.И.Герчикова изучала архитектуру трудовой мотивации работников, которая в ходе анализа оценивалась и фиксировалась на основании результатов теста «Мотайп». В.И.Герчикова сгруппировала результаты теста в типологическую модель:

- Инструментальный тип. Для представителей данного типа работа не является значимой ценностью и рассматривается только как источник заработка. Поэтому он работает с

максимальной отдачей на любой работе, главное, чтобы его труд оплачивался справедливо и высоко.

- Профессиональный тип. Для представителя этого типа ценность заключается в содержательной части работы, которая дает возможность максимально проявить себя и доказать окружающим и главное себе то, что он сможет справиться, с заданием которое не каждому по силам. Доминирующие мотивы: содержательная часть труда, креативность, самосовершенствование, признание (собственной уникальности).

- Патриотический тип. Для работников этого типа важно участие в реализации очень важной для организации цели. Основные мотивы: причастность к команде, взаимоотношения в коллективе, признание (заслуг перед коллективом).

- Хозяйский тип. Для работников этого типа важно принятие на себя полной личной ответственности за выполняемую работу. Основные мотивы: достижение результата, самостоятельность, часто власть и влияние.

- Избегательный тип. Представитель этого типа обладает очень низким уровнем мотивации, особенно к эффективной работе. В основном в эту группу входят работники с низким уровнем квалификации.

Типологическая модель (рисунок 3) строится на пересечении двух осей – мотивации и трудового поведения.

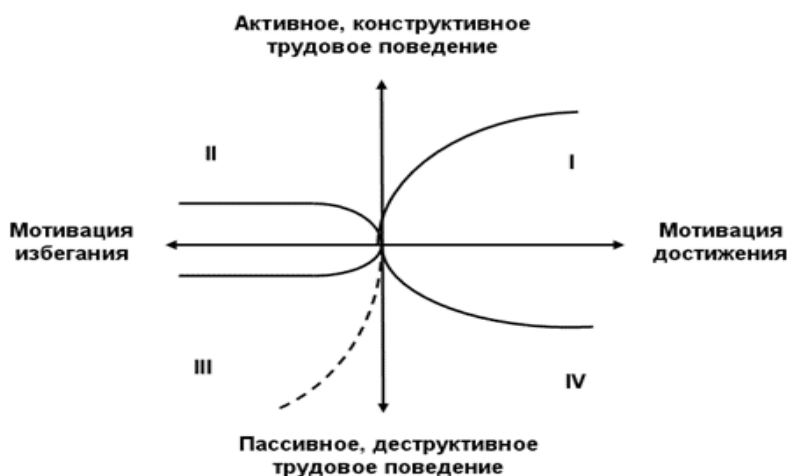


Рисунок 3 – Базовая модель трудовой мотивации Герчикова В.И.

Особенности связи мотивации и трудового поведения (рисунок 3):

I квадрант. Высокий уровень достижений и конструктивных отношений. Здесь основное ограничено «естественными» пределами (текущими организационно-технологическими условиями).

II квадрант. Высокий уровень эффективности труда работника с низким (отрицательным) уровнем мотивации (избегание). Основные ограничения: 1) заданием (нормативная величина), 2) риск стать виновным в случае невыполнения задания.

III квадрант. Самый деструктивный уровень реакций у работника. Функционал работника ограничен и сводится к пассивному исполнению работ. Но если в команде появляется сильный лидер, у которого конфликт с руководством организации (это может быть неудовлетворенный работник из IV

квадранта), он сможет увлечь за собой работников со II квадранта у которого избегательный тип мотивации. Поэтому он сможет повысить уровень их деструктивного поведения, и повести их за собой вплоть до полного разрушения организации (пунктирная линия).

IV квадрант. Этот тип присущ организации, когда условия работы и система вознаграждений и стимулирования идут вразрез с мотивационными ожиданиями сотрудника. Поэтому вероятность получения от него деструктивного трудового поведения достаточно велика, причем в резких формах.

Прежде всего, как это и замышлялось при разработке типологической концепции, можно обоснованно выбирать наиболее действенные для этих групп виды и формы стимулирования труда (таблица 2).

Таблица 2 – Стимулирование работников с разными типами мотивации

Виды стимулирования	Типы мотивации				
	Инструментальная	Профессиональная	Патриотическая	Хозяйская	Избегательная
Негативные (наказания, угроза потери работы и т.п.)	применимы в денежной форме	неприменимы	применимы в знаковой форме	неприменимы	базовые
Денежные	базовые	применимы	нейтральные	применимы	нейтральные
Натуральные (покупка или аренда жилья, предоставление автомобиля и др.)	применимы в денежной форме	применимы при целевой договоренности	применимы в знаковой форме	применимы при целевой договоренности	базовые
Моральные	неприменимы	применимы	базовые	нейтральные	нейтральные
Патернализм (забота о работнике)	неприменимы	неприменимы	применимы	неприменимы	базовый
Организационные (содержание, условия и организация работы)	нейтральные	базовые	нейтральные	применимы	неприменимы
Карьера, развитие	применимы	базовые	нейтральные	применимы	неприменимы
Участие в совладении и управлении	нейтральные	применимы	применимы	базовые	неприменимы

По мнению автора, (таблица 2), определение типа мотивации необходимо рассматривать во взаимосвязке с текущим состоянием организации. Так, согласно

теории спиральной динамики, на каждом витке развития организации приемлем определенный тип мотивации (таблица 3).

Таблица 3 – Уровни спиральной динамики в сопоставлении с теориями мотивации

Уровень развития организации	Тип мотивации	Потребность по А.Маслоу	Стадия жизненного цикла организации	Мотиватор
Бежевый «Выживание» (ограниченность ресурсов)	Инструментальный/Избегательный тип	Физиологические потребности	Стадия Инициации/Стадия (поиск идей)	Заработная плата
Фиолетовый «Принадлежность» (традиции, ритуалы, семья)	Профессиональный тип	Принадлежность и причастность	Стадия Роста (формирование команды)	Заработная плата, приверженность к организации
Красный «Сила»	Патриотический тип	Призвание и самоутверждение	Стадия Роста (формирование команды)	содержание труда, самосовершенствование
Синий «Правила»	Патриотический тип	Призвание и самоутверждение	Стадия Роста (формирование команды)	Права персонала
Оранжевый «Результат»	Патриотический тип	Призвание и самоутверждение	Стадия Зрелости (стабильность)	Участие в прибылях, бенефиты
Зеленый «Согласие»	Патриотический тип	Призвание и самоутверждение	Стадия Зрелости (стабильность)	Участие в прибылях, бенефиты
Желтый «Развитие»	Хозяйский тип	Призвание и самоутверждение	Стадия Зрелости (стабильность)	Карьера, развитие
Бирюзовый «Эволюционное равновесие»	Хозяйский тип	Самовыражение	Стадия Зрелости (стабильность)	Карьера, развитие, самоактуализация

Таким образом, в ходе определения мотиватора для персонала организации, важно определить текущую стадию жизненного цикла развития, сопоставить с типом мотивации сотрудников (таблица 3). По мнению автора, следует также учитывать текущий тип мотивации сотрудника, так как резонанс зачастую возникает в расхождении выбора мотиватора при различии в жизненном цикле организации и жизненном цикле развития персонала.

При этом развитие организации в силу специфики ее деятельности циклично

и происходит последовательно, соответственно один тип управления сменяет следующий, благодаря чему изменяются и способы мотивирования персонала.

Таким образом, мы видим, что уровень мотивации играет зачастую решающую роль в результативности труда и от того насколько оптимально будет выстроена политика управления персоналом зависит результативность труда, а, следовательно, и результаты деятельности самой компании.

Источники:

1. Сладкевич В.П. Мотивационный менеджмент: Курс лекций. - К.: МАУП, 2001. - 168 с: ил. - Библиогр.: 163с.
2. Aegean, J and others. (1390), Academic Motivation and statistics of Anxiety. Journal of Psychology, Volume 58, year XV, No. 2, pp. 128 - 110.
3. Наука управляти: з історії менеджменту: Хрестомалія / Упор. І. О. Сленов. - К. 1993.
4. Labor code of the Russian Federation. Dated 30.12.2001 № 197-FZ (as amended on 05.10.2015). GL.21.St.138.The size limitation of deduction from wages.
5. Mitchell, T. R. (1982). Motivation: New directions for theory, research, and practice. Academy of Management Review, 7, 80–88
6. Герчиков В.И. Типологическая концепция трудовой мотивации // Мотивация и оплата труда №2 2005, с. 53-62

ТАЛАНТ-МЕНЕДЖМЕНТ В СОВРЕМЕННЫХ ОРГАНИЗАЦИЯХ ЗДРАВООХРАНЕНИЯ

Ключевые слова: талант-менеджмент, управление талантами, здравоохранение, управление персоналом.

Аннотация. В последние годы талант-менеджменту уделяется повышенное внимание, однако современные исследования были сосредоточены главным образом на разработке концепций и определений. Несмотря на многочисленные исследования, управление талантами не изучалось широко в отношении организаций здравоохранения. Вопросы потребности в талантливых и высококвалифицированных сотрудниках в здравоохранении до сих пор слабо изучены. Результаты исследования включают в себя как теоретические обоснования, так и предложения практического характера в области управления талантами в организациях здравоохранения.

Литературный обзор. Талант-менеджменту (управлению талантами) в последние годы уделяется повышенное внимание в связи с его способностью создавать и поддерживать конкурентное преимущество компании [1]. В основном, талант-менеджмент связан с созданием кадрового резерва из внешних и внутренних источников, с адекватным разворачиванием данного ресурса на ключевых позициях. Кроме того, речь идет о работе над их мотивацией, организационной приверженностью и ролевым поведением, способствующим повышению эффективности деятельности организации [2]. Такое понимание талант-менеджмента концентрирует внимание на отходе от классического подхода к управлению человеческими ресурсами. Что означает, что организация, желающая активно задействовать таланты в

организационной жизни, должна найти способы извлечь выгоду из своей компетенции и подготовить структуру, стратегию и организационный климат для поощрения сотрудников на ключевых позициях, чтобы способствовать развитию организации.

Несмотря на растущий исследовательский интерес, мало что известно о том, как организациям здравоохранения добиться эффективного управления своими талантами. Исследование направлено на изучение и понимание талантов менеджмент в организациях здравоохранения. Для чего будет рассмотрен феномен таланта и управления талантами исходя из обзора литературы по менеджменту.

В последние годы исследователи в области управления талантами инициировали ряд интересных исследований. Была изучена часть огромного количества исследований для того, чтобы показать многочисленные подходы, имеющие научное рассмотрение.

Один из частых подходов фокусируется на создании и развитии теоретической базы для талант-менеджмента. В этом ключе определены два основные подкатегории. Первая связана с определением таланта, природе и сущности управления талантами. Исследователи Галлардо, Дриес и Гонзалес-Круз Хьюз представляют широкий, углубленный анализ термина и определения таланта: «талант может быть определен как проявление мастерства, целеустремленности, навыков, знаний и способностей, которые

могут иметь как врожденный, так и приобретенный характер, и которые приводят к достижению выдающихся результатов» [1].

Исследователи утверждают, что может быть выявлен инклюзивный и эксклюзивный подход к управлению талантами. Точно так же М. Мейерс, ван Воерком М. и Н. Дриес утверждают, что талант может быть врожденным или приобретенным [2].

Вторая категория подходов концентрируется на самом управлении талантами. Растущий интерес к управлению талантами привел к многочисленным исследованиям, в которых можно выделить несколько интересных взглядов на данную проблему.

В частности, четыре основных взгляда на управление талантами преобладают в научной литературе.

1) Первый из них фокусируется на наборах практик и функций, тесно связанных с управлением человеческими ресурсами. Исследователи Льюис и Хекман предприняли попытку дифференцировать набор методов управления талантами, подчеркивая его стратегический, ориентированный на будущее характер [3].

2) Второй взгляд заключается в том, чтобы воспринимать управление талантами как способ, которым ценные компетенции талантливых сотрудников применяются на практике.

Исследователи, рассматривающие проблему с этой точки зрения, предполагают, что таланты, которые иногда называют «лучшими исполнителями», являются идеальным компонентом для организации. Это подчеркивает, что управление талантами связан с элитной группой сотрудников. Поэтому исследователи в этом ключе сосредоточены на эксклюзивном подходе к управлению талантами, и, по мнению этих авторов, организации настолько сильны, насколько компетентны их лучшие сотрудники [4].

3) Третий подчеркивает роль потока сотрудников внутри организации и относится к вопросам спроса и предложения, здесь концентрируется внимание на внутренних кадровых

ресурсах, тесно связанных с решениями на местах и планированием преемственности [5].

4) Четвертый фокусируется скорее на определении ключевых позиций в области развития человеческих ресурсов через талант-менеджмент, чем на поиске талантов как таковых [6]. Данный подход подчеркивает, что организационные интересы являются одним из ключевых драйверов в развитии талант-менеджмента как некой дисциплины

Хотя в литературе представлено множество других подходов, представленные способы концептуализации управления талантами относятся к подавляющему большинству теоретических направлений. На основе разных подходов можно сделать как минимум два вывода.

Во-первых, управление талантами всегда сталкивается с внутренними организационными противоречиями, и менеджеры несут ответственность за их устранение. Во-вторых, управление талантами требует последовательного и эффективного набора организационных решений [7].

Есть и другие исследования, связанные с конкретными аспектами управления талантами в отношении организационного развития, конкурентного преимущества и фактора повышения организационной эффективности, которые были широко представлены в литературе [8]. Также есть исследования, проведенные по управлению талантами на национальном уровне [6,9].

Много исследований было проведено в области изучения таланта и управления талантами в крупных международных организациях, которые оказали большое влияние на развитие и формирование теоретико-методологических подходов и практических рекомендаций и предложения для таких организаций [10]. Кроме того, некоторые исследователи сосредоточены на разработке предложений, касающихся особых групп сотрудников, например пожилых людей [11], женщин [12] и т.д.

Несмотря на многочисленные исследования по этой теме, до сих пор мало внимания уделялось управлению талантами в общественных организаций. Несмотря на специфику общественных организаций, существующие исследования в этой области не сильно отличаются с точки зрения от прочих. У

Учитывая растущий перечень проблем, особую важность и значимость для общества любой страны эффективной организации общественного здравоохранения, исследователями не был представлен краткий и систематический подход к проблеме в таком типе организаций.

Методология исследования. Для проведения исследований по управлению талантами в организациях здравоохранения был использована методология кейсов по рекомендациям К. Эйзенхардта [12].

Были подготовлены вопросы и предположения относительно состояния управления талантами в медицинских организациях, а также различные виды анализа данных - полуструктурированные анонимные интервью на основе открытых вопросов. На этом этапе респондентов попросили дать ответы на основании

существующих документов и регламентов организации, чтобы можно было сопоставить полученные данные на основе фактов. В каждой организации респонденты были либо топ-менеджерами, либо сотрудниками с глубокими знаниями касательно организационной стратегии и практики.

Эти данные явились основой для формулирования предложений, представленных в заключительной части статьи. В конце процесса исследования результаты были сопоставлены с имеющимися знаниями об управлении талантами в организациях здравоохранения.

Заключительная часть исследования предполагает критический анализ теории. В ситуации отсутствия данных или для лучшего понимания состояния талант менеджмента в организациях, с респондентами из указанных организаций было вновь приведено интервью, чтобы гарантировать точность анализа и правильную интерпретацию данных.

Результаты исследования. По результатам исследования составлена сравнительная таблица 1. Анализ выявил определенные закономерности.

Таблица - 1 Результат сравнительного исследования управления талантами в медицинских организациях на основе методологии кейсов

№ п/п	Критерий	Номера случаев (организации)				
		1. Гос. многопроф. больница	2. Гос. диагностический центр	3. Частная КДЛ	4. Частный много-профильный МЦ	5. Частная клиника
1	Формальная программа управления талантами	Отсутствует, в процессе подготовки	Отсутствует	Отсутствует	Отсутствует	Отсутствует
2	Опорные позиции	Врачи, медсестры, диагносты, некоторые адм. сотрудники	Врачи, некоторые адм. сотрудники	Лабораторный диагност, лаборант	Менеджеры, врачи, медицинская статистика	Врачи, реабилитологи
3	Связь с конкурентным преимуществом (организационная эффективность)	Да	Не явная	Не явная	Да	Да
4	Инструменты управления талантами	Тренинги	Система мотивации сосредоточена на выбранной группе и тренингах	Тренинги	Система мотивации концентрируется на выбранной группе и тренингах, удовлетворенности работой	Частые встречи и тренинги, оценка удовлетворенности работой

Продолжение таблицы 1

5	Ожидаемые результаты деятельности по управлению талантами для организации	Улучшение знаний и навыков	Улучшение знаний и навыков	Улучшение знаний и навыков	Улучшение знаний и навыков, снижение текучести кадров, удержание	Улучшение знаний и навыков, лучшая оценка потребностей, снижение текучести кадров, удержание
6	Ожидаемые результаты деятельности по управлению талантами для отдельных лиц	Улучшение знаний и навыков	Улучшение знаний и навыков	Улучшение знаний и навыков	Улучшение знаний и навыков, удовлетворенность работой	Улучшение знаний и навыков, удовлетворенность работой, готовность оставаться в организации
Примечание составлено автором на основании источника [12]						

Описание случаев (кейсов)

Случай №1: Государственная многопрофильная больница

В больнице были четко определены ключевые позиции - врачи и медсестры. Респондент отметил, что за конкретными сотрудниками из числа персонала, имеющими особые навыки и способности (а таких было несколько человек) закреплена зона ответственности по определенным профессиональным мероприятиям (диагностика, лечение и т.д.), это также касается перспективных сотрудников из числа административно-управленческого персонала. С этим персоналом обращаются осторожно, если дело касается вопросов мотивации и обучения. Формальное планирование потребностей в обучении было выполнено, однако, не было никаких документов, определяющих, что этот персонал отличается от остальных сотрудников.

Были проведены тренинги, направленные на улучшение знаний и навыков, связанных с новыми медицинскими методами диагностики и лечения, и эти мероприятия были выполнены международными экспертами и специалистами из других организаций. Обучение административного персонала проводится при необходимости, в случае организационных изменений (например, проводилось при внедрении системы менеджмента качества). Отобранные сотрудники также были обучены, когда вводились новые нормы и регламенты

работы (протокола и стандарты лечения). Респондент не упомянул другие способы управления талантами, однако он утверждал, что организация в настоящее время работает над официальными программами управления талантами, которые будут иметь формализованный и прозрачный характер.

С другой стороны, во время встреч интервьюером не предоставлялось никаких дополнительных данных. Ответчик (из числа руководства больницы) также заявил, что эти должности очень важны для организации с точки зрения конкурентного преимущества, с учетом новых тенденций в здравоохранении страны.

Случай №2: Государственный медицинский диагностический центр

В этой организации не было подготовлено официальной программы управления талантами. Наиболее важными группами работников являются СМП (средний медицинский персонал), а также врачи и часть административного персонала. Конкретные должности не были названы. Особое отношение к работникам вышеупомянутых позиций реализуется в двумя способами.

Во-первых, через систему вознаграждений и поощрений:

1. Высокая по рыночным меркам заработная плата;
2. Возможность получать признание своих достижений (материальные и нематериальные способы вознаграждения, включая различные

внутренние звания «Лучший специалист года по ...» и т.д.).

Во-вторых, через дополнительное обучение. Данные сотрудники проходят обучение (как в области профильной медспециализации, так и по отдельным не медицинским направлениям) и принимают участие в международных конференциях и медицинских форумах с выездом за рубеж. Обучение также направлено на формирование поведения и принятие лучшей медицинской практики. Особо ценные для организации представители управленческого персонала, имеют возможность бесплатно обучаться на программе MBA.

Случай №3: Частная клинично-диагностическая лаборатория (КДЛ)

Как и в предыдущих случаях, в организации нет официальной программы управления талантами. В то же время респондент указал, на то, что руководством были выделены отдельные сотрудники, занимающие должности лабораторного диагноста и лаборанта. В обоих случаях были поданы заявки на специальные методы обучения для этих сотрудников, и у них была возможность выбрать подходящее для себя обучение. При этом их обучение было разделено на обязательный курс и дополнительный, в обоих случаях связанные с повышением квалификации по их профилю работы.

Компания постоянно контролирует потребности в обучении и фокусируется на повышении квалификации персонала, занятого на ключевых позициях. В последнее время компания инвестировала значительные средства в обучение персонала обращению с так называемым «жестким клиентом». Однако, кроме обучения, не было никаких других способов выделения вышеуказанных сотрудников.

Случай №4: Частный многопрофильный медицинский центр

В организации нет официальной программы управления талантами, но есть ключевые позиции из числа медицинского и немедицинского персонала, при этом респондент в лице директора центра не переоценивает роль и важность

медицинского персонала. По словам респондента, обе категории сотрудников одинаково ценны для организации. Кроме того, договорной отдел и отдел медицинской статистики были определены как одни из ключевых для компании, т.к. как их эффективность решает вопрос о заключении договоров с Фондом социального медицинского страхования РК по участию в предоставлении гарантированного объема бесплатных медицинской помощи (ГОМБП) на конкурсной основе.

Ответчик заявил, что большинство случаев к важным (талантливым) сотрудникам относятся достаточно сдержанно, не выделяя их на фоне всех, но им платят гораздо больше и платят за результаты. Также, в медцентре внедрены специальные мотивационные инструменты (транспорт, гибкий график работы, дополнительное медстрахование и т.д.). А также, компания делится прибылью полученной от платных пациентов (обслуженных на платной основе, вне госпрограммы) с персоналом.

Второй инструмент, стимулирующий развитие вышеуказанных сотрудников связан с системой обучения, и специалисты могут выбирать, какие компетенции являются наиболее важными для них. Директор стремится сохранить лучших сотрудников с помощью опросов об удовлетворенности работой, по которым он оценивает, удовлетворены ли сотрудники своей работой, а если не удовлетворены, то каковы причины неудовлетворенности. Первый опрос удовлетворенности работой (проведенный в 2018 году) был мотивом для изменений в способах управления человеческими ресурсами, т.к. как это помогает диагностировать ключевые потребности персонала.

Случай №5: Частная клиника.

С точки зрения респондента (владельца) наиболее важными активами для компании являются медицинские сотрудники и особенно специалисты по реабилитации. Респондент говорит, что это так, потому что трудно найти высококлассных специалистов по

реабилитации из-за их не высокой представленности на рынке. С реабилитологами клиника тесно сотрудничает в течение длительного периода времени. Клиника очень заботится о них, т.к. один из ключевых профилю ее деятельности – медицинская реабилитация. С учетом того, что государство с 2020 года решило активно финансировать деятельность, направленную на оказание реабилитационную помощи и восстановительного лечения населению (особенно лицам получившим инвалидность и детям), то перспективы развития данного направления для частной клиники существенно расширились.

Также необходимость сохранить эту группу сотрудников при коммерческой клинике сильно обусловлена в виду планируемого контракта с Фондом социального медицинского страхования РК в виду того, что категорию реабилитации внесли в новую модель ГОБМП и пакета ОСМС. деятельности клиники - расширенная медицинская реабилитация.

По словам респондента, работа в области талант-менеджмента проводится в основном путем частых встреч со специалистами, по вопросам посвященных деталям их профессиональной деятельности. Во время встреч владелец может лучше знать уровень их удовлетворения и потребностей, в том числе в обучении и повышении квалификации. Компания хочет дать им возможность работать в дружественных условиях и предоставить им лучшие условия работы, оборудование и оснащение. Эта группа значимых специалистов постоянно проходит обучение, которое финансируется организацией.

Выводы

Анализ позволил сделать несколько выводов о состоянии управления талантами в организациях здравоохранения.

1. Программы управления талантами не пользуются популярностью среди даже крупных организаций. Пока их нет, организации обычно знают, какие сотрудники имеют решающее значение для

их успеха, и делают периодические и бессистемные попытки управлять ими.

2. Фокус инициатив в области талант-менеджмента сконцентрирован в основном на медицинском персонале и очень редко в отношении ключевых сотрудников административного персонала. В то же время, управленческий состав и административные сотрудники, несет большую ответственность, в том числе и за работу связанную с управлением талантами в организации здравоохранения. И эта группа в большинстве случаев остается незамеченной.

3. Инструменты управления талантами в медицинских организациях упрощены, и они в основном сосредоточены на двух областях: обучение и мотивация. Упоминания касательно интеграции персонала, в рамках всеобъемлющего плана развития или планирование преемственности, как правило, отсутствуют.

4. Медицинские организации концентрируются в основном на развитии навыков и знаний посредством обучения. Ожидаемые результаты инициатив по управлению талантами напрямую связаны с используемыми инструментами. В то же время, руководители медорганизаций испытывают нехватку инструментария и компетенций в области талант-менеджмента.

5. Ожидания от талантливых сотрудников в медицинских организациях связаны с индивидуальными преимуществами талантов, в основном это имеющиеся знания и эффективное приобретение навыков, плюс приверженность и мотивация. Это то, что называют «золотыми» руками у хирургов и т.д. При этом мало внимания уделяется такому фактору как удовлетворенность работой, как очень важному индикатору способному привлечь или отпугнуть талант от организации.

На основании результатов исследования разработаны предложения, и они заключаются в следующем:

1. Структурирование программ управления талантами.

Управление талантами в организациях здравоохранения чаще основано на тренингах. К сожалению, структурированные программы управления талантами не воспринимаются в самих организациях, как ценное решение проблемы кадрового обеспечения и развития медучреждений [9]. На сегодняшний день одним из популярных инструментов управления талантами, в организациях здравоохранения, являются в основном тренинги и мотивационные программы.

Согласно проведенного анализа, в отношении существования четко регламентированных программ управления талантами, помогает организациям структурировать свои попытки и лучше мотивировать своих сотрудников. Это особенно важно, учитывая, что в крупных организациях такие программы в мире становятся все более популярными.

2. Важность и значимость позиции талантливой сотрудника.

В медицинских организациях, имеющих исходя из специфики отрасли выраженную иерархическую структуру, одним из важных факторов влияющих как на распознавание и выявление таланта, так и на его дальнейшую судьбу в организации, является то, насколько она связана с выполнением важных должностных обязанностей [14].

Занимая важный пост в иерархии талантливой персоне легче себя проявить. Также важный аспект заключается в том на какую позицию (и какую карьерную перспективу) может рассчитывать подобный сотрудник. Это означает, что организация помимо выявления талантов, также должна понимать, какую позицию в компании будет занимать конкретный талантливый сотрудник.

Здесь имеет значение не только размер полномочий, но и баланс полномочий и ответственности, которые позволять таланту более эффективно себя проявить, особенно это критично в отношении административных работников и управленцев. Поэтому процесс идентификации таланта, который сам по себе связан со сравнением сотрудников,

должен увязываться с должностной и функциональной составляющей.

3. Инклюзивный подход.

В отношении ключевых позиций организации здравоохранения должны использовать инклюзивный подход к управлению талантами. Медицинские сотрудники - это то, на что чаще всего обращают внимание менеджеры при поиске талантов, и они часто забывают о так называемом немедицинском персонале. Также практические исследования в организациях здравоохранения показали отсутствие единого подхода [2].

В то время как обе группы персонала необходимы для бесперебойной работы организации и достижения ее экономических и социальных целей. Инклюзивный подход к управлению талантами, направленный на предоставление равных шансов для всех кандидатов, - это одна из наиболее важных в числе рекомендаций в этой области.

4. Индивидуализация потребностей талантливых сотрудников.

Медицинские организации уделяют больше внимания организационным потребностям, чем индивидуальным из них. Внедряя решения по управлению талантами, организации стремятся в основном улучшить компетенции своих сотрудников, но цель состоит в том, чтобы сделать их более эффективными и помочь в достижении организационных целей. Важно понимать, что основной целью управления талантами в организациях здравоохранения является поддержание высокого уровня мотивации к работе. Предпринимаются некоторые попытки, чтобы мотивировать талантливый персонал, но в основном для достижения этой цели используется финансовая мотивация.

Саморазвитие сотрудников, с использованием тренингов, финансируемых организацией, не всегда являются полноценным вариантом решения данного вопроса. Что приводит к выводу, что организации сосредоточены на себе, а не на своих сотрудниках, даже относительно талантов. Практические последствия этого исследования

проявляются в следующем. Чтобы полностью использовать потенциал сотрудников организации здравоохранения должны сосредоточить свое внимание на разработке более взвешенного стратегического подхода к этим группам сотрудников.

Заключение. Таким образом, программы управления талантами должны охватывать большее количество возможных решений, в то время как концентрация на тренингах и финансовая мотивация могут не поддерживать удовлетворенность сотрудников на желаемом уровне. Организации здравоохранения, стремясь сохранить своих лучших сотрудников, должны шире учитывать их потребности и цели и подойти к осознанию необходимости соблюдения баланса между

индивидуальными и организационными потребностями.

В заключение исследования необходимо отметить важность критического анализа теории, когда новые данные уже не приносят новых знаний в области выявленных закономерностей в ситуации жизненной необходимости лучшего понимания работы инструментария талант-менеджмента.

Важно проведение дальнейших более глубоких и системных исследований по теме талант-менеджмента в сфере здравоохранения. Приведенные предложения и рекомендации могут стать основой для дальнейших изысканий и послужить основой для повреждения, либо опровержения выдвинутых гипотез в практическом приложении.

Источники:

1. Галлардо Е., Дриес Н. и Гонзалес-Круз Т.Ф. Что означает «талант» в мире труда? // *Human Resource Management Review*, 2013. №23 (4). сс. 290–300.
2. Мейерс М.К., ван Воерком М., Дриес Н. Талант - врожденный или приобретенный? Теоретические соображения и их значение для управления талантами // *Human Resource Management Review*, 2013, 23 (4). сс. 305–321.
3. Льюис Р.Е., Хекман Р.Дж. Управление талантами: критический обзор // *Resource Management Review*, 2010, 16 (2). сс. 139–154.
4. Доунс И., Свейлс С. Подход к управлению организационными талантами. // *Human Resource Management Review*, 2013, 16 (3). 267–281.
5. Аксакал Э., Дагдевирен М., Эраслан Э. и Юксель И.. Подбор персонала на основе управления талантами // *Процедия - наука о социальном поведении*, 2013 (73). сс. 68–72.
6. Илес П., Прис Д. и Чуай Х. Управление талантами как способ управления развитием человеческих ресурсов: Исследовательская программа // *Human Resource Development International*, 2010, 13 (2). сс. 125–145.
7. Вайман В., Скуллион Х. и Коллингс Д. Принятие решений по управлению талантами // *Human Resource Management Review*, 2012, 50 (5). сс. 925–941.
8. Фарли, С. Роль HR в управлении талантами и достижении результатов в бизнесе // *Employment Relations Today*, 2015, 32 (1). сс. 55–61.
9. Хейнен Дж.С., О'Нил С. Управление талантами для достижения максимальной производительности // *Employment Relations Today*, 2004, 31 (2) сс. 67–82.
10. Адобор Х. Выбор управленческого таланта для совместных предприятий: предлагаемые рамки // *Human Resource Management Review*, 2014, 14 (2). сс. 161–178.
11. Смит Р.Б. и Кэмпбелл М. . Проблемы C-Suite и экономический кризис: что будет дальше для старших руководителей? // *Human Resource Planning*, 2010, 33 (4). сс 24-31.
12. Татли А., Василопулу Ж. и Озбилгин М. Безответственная связь между нехваткой талантов и неиспользованным женским потенциалом: актуальность гендерных квот для управления талантами в странах с высоким потенциалом роста в Азиатско-Тихоокеанском регионе // *International Business Review*, 2013, 22 (3). сс. 539-553.

13. Эйзенхардт, К. Построение теорий из тематических исследований / К. Эйзенхардт // *Academy Management Review*. - 2009. - 14 (4). - Электронный журнал. - Режим доступа: URL: <http://pages.cpsc.ucalgary.ca/~sillito/cpsc-601.23/readings/eisenhardt-1.pdf> (дата обращения 26.04.2020).

14. Бьоркман И., Эрнрут М., Мякеля К., Смейл А. и Сумелиус Дж. Талант или нет? Реакция сотрудников на выявление талантов // *Human Resource Management Review*, 2013, 52 (2) сс. 195–214.

ПОВЫШЕНИЕ ВОВЛЕЧЕННОСТИ ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ

Ключевые слова: вовлеченность персонала, факторы вовлеченности, управление персоналом, производительность

В настоящее время одним из обязательных условий для правильного понимания роли и значения фактора человеческого поведения в развитии организации, становится обращение к рассмотрению и изучению такого феномена организационной жизни как вовлечённость работников. Вовлеченность рассматривается как приверженность работника базовым ценностям своей организации, а также как действенная включенность его в организационные процессы. Вовлеченным можно считать работника, который, как правило, хорошо знает бизнес-контекст и умело взаимодействует с коллегами, проявляя инициативу там, где это необходимо для эффективной работы на благо организации. Такое отношение и поведение возникает тогда, когда человек получает удовлетворение от выполняемой им работы, будучи уверен в том, что со стороны организации также будут проявлены должные внимание, забота, и поддержка в части удовлетворения его профессиональных и личностных интересов. Рост вовлеченности работников напрямую связывают с решением таких ключевых задач, стоящих перед менеджментом организации, как повышение удовлетворенности клиентов, а также улучшение финансовых показателей деятельности. Продуманные инициативы, направленные на вовлечение работников, не только положительно сказываются на производительности и результативности труда, уровне удовлетворенности каждого сотрудника от выполненной им и его коллегами работы,

но и влияют на позитивное изменение общей картины личных и межличностных отношений в организации.

В статье представлен материал, отражающий результаты проведенного авторами исследования корпоративных практик вовлечения персонала, и анализа факторов, непосредственно влияющих на вовлеченность сотрудников и полученные организационные результаты.

За последнее десятилетие многие авторы проводили исследования, связанные с темой вовлеченности персонала (сотрудников). Уильям Кан первым использовал термин «вовлеченность», описав, как люди могут «использовать различные свои аспекты – физические и эмоциональные в рабочих ролях» [1]. «Вовлеченность персонала (сотрудников)» - не единственный термин, используемый для описания позитивного отношения и поведения персонала на работе. Другими часто используемыми западными авторами терминами являются «участие» и «психологический договор». Практические последствия вовлечения сотрудников часто отражаются в «методах работы с высокой вовлеченностью» и «работе с высокой эффективностью».

Вовлеченность персонала является, пожалуй, самой важной метрикой для организаций в 21 веке. На вовлеченность сотрудников напрямую влияет рост организации и восприятие сотрудниками организации. Специалисты по подбору персонала считают, что проблема вовлеченности во многом связана с тем, как сотрудник относится к опыту работы и к тому, как с ним обращаются в

организации. Это во многом связано с эмоциями, которые в основном связаны с успехом компании. Инициатива по вовлечению сотрудников напрямую влияет на производительность организации.

Концепция взаимодействия персонала и организации возникла из исследований по расширению прав и полномочий, мотивации, организационной приверженности и доверия персонала. Ключевыми факторами взаимодействия являются такие, как:

- ориентация сотрудников на стратегию организации;
- предоставление сотрудникам возможности вовлекать себя в деятельность организации;
- создание чувства вовлеченности.

Этот многогранный характер вовлечения сотрудников хорошо отражен Консорциумом вовлечения сотрудников в Кингстонском университете: *«фундаментальной для концепции вовлечения сотрудников является идея о том, что все сотрудники могут внести вклад в успешное функционирование и постоянное улучшение организационных процессов. Вовлеченность заключается в создании возможностей для сотрудников общаться со своими коллегами, менеджерами и более широкой организацией. Речь идет о создании среды, в которой сотрудники заинтересованы в том, чтобы связываться со своей работой и действительно заботиться о том, чтобы делать хорошую работу».*

В рамках проведенного исследования вовлеченности был произведен обзор литературы: рецензируемых журнальных статей, рабочих документов, учебников и др., имеющих отношение к вовлечению сотрудников.

Профессор кафедры менеджмента Уортонской школы бизнеса (Пенсильванский университет) Нэнси Ротбард определяет вовлеченность как психологическое присутствие и, кроме того, утверждает, что оно включает в себя два критических компонента: внимание и поглощенность [2]. Внимание относится к когнитивной доступности и количеству

времени, затрачиваемого на размышления о роли, в то время как поглощенность означает погружение в роль и относится к интенсивности сосредоточенности на роли.

Согласно Маслах С., Шауфелли В.Б. и Лейтер М.П., шесть областей трудовой жизни приводят либо к переутомлению, либо к вовлечению:

1. Рабочая нагрузка.
2. Контроль.
3. Вознаграждение и признание.
4. Общественная и социальная поддержка.
5. Восприятие справедливости.
6. Ценности [3].

Они утверждают, что вовлеченность в работу связана с устойчивой рабочей нагрузкой, чувством выбора и контроля, надлежащим признанием и вознаграждением, поддерживающим рабочим сообществом, справедливостью, а также значимой и ценной работой.

Согласно Гольбече Л., Спрингетт Н., представления людей о «смысле» в отношении рабочего места явно связаны с уровнем их вовлеченности и, в конечном итоге, с их эффективностью [4]. Они утверждают, что сотрудники активно ищут смысл посредством своей работы, и, если организации не попытаются дать смысл, сотрудники, скорее всего, уйдут.

Робинсон Д., Перриман С. и Хейдей С. определяют вовлеченность сотрудников как *«позитивное отношение сотрудника к организации и ее ценности. Вовлеченный сотрудник знает бизнес-контекст и работает с коллегами, чтобы повысить эффективность работы на благо организации. Организация должна работать над развитием и воспитанием взаимодействия, которое требует двусторонних отношений между работодателем и работником»* [5].

Бакингом и Коффман отмечают, что оплата труда и льготы одинаково важны для каждого сотрудника, хорошего или плохого. Заработная плата в компании должна быть, по крайней мере, сопоставимой со среднерыночной. Тем не

менее, доведение пакета выплат и пособий до рыночных уровней, не приведет автоматически компанию к прорыву: *«они могут вовлечь команду в игру, но не могут помочь выиграть»* [6].

Согласно Печ Р. и Слейд Б. (2006), глобализация, скорость и неоднозначность в бизнес среде требуют высочайшего уровня адаптации для выживания организации. В таких нестабильных условиях у конкурентов с правильной комбинацией экономик, производства, доверия, инноваций и лидерства большие шансы на выживание [7].

Лина П. Сингх и Бинита, П. (2007) предложили новую модель, которую они назвали «Иерархия взаимодействия», которая напоминает модель иерархии потребностей Маслоу. В нижнем базовом уровне модели есть основные потребности в оплате труда и льготах. Как только сотрудник удовлетворяет эти потребности, он ищет возможности для развития, возможности продвижения по службе. Следующий уровень, представленный в модели, связан со стилем руководства. Наконец, когда все вышеперечисленные потребности более низкого уровня удовлетворены, сотрудник обращается к ценностям, которые *«проявляются в истинном чувстве связи, общей цели и общем смысле деятельности»* [8].

Моне Эдвард М. и Лондон М. (2010) определили вовлеченность сотрудников как *«состояние работника, которое чувствует себя вовлеченным, преданным, страстным и уполномоченным и демонстрирует эти чувства в рабочем поведении»*. Таким образом, это уровень приверженности и вовлеченности работника в отношении своей организации и ее ценностей. Организация должна действовать так, чтобы развивать взаимодействие, которое требует двусторонних отношений между работодателем и работником [9]. Таким образом, вовлеченность сотрудников - это барометр, который определяет связь человека с организацией.

У сотрудников должно быть ощущение, что они обладают необходимыми физическими,

когнитивными и эмоциональными ресурсами для выполнения своей работы на оптимальном уровне. Организация также должна знать, как создавать и доносить до сотрудников истории успеха организации. Таким образом, сотрудники могут связывать свои индивидуальные результаты с успехом организации, а также понимать, как их результаты напрямую влияют на результаты деятельности организации в целом. Это способствует повышению вовлеченности сотрудников. Высокий уровень вовлеченности ведет к повышению финансовых показателей, повышению производительности, удовлетворенности клиентов и снижению текучести кадров.

Университет Висконсина провел глобальное исследование в 2008-2009 гг., Исследование выявило значительную связь между вовлеченностью и ключевыми организационными показателями. В этом исследовании изучались 3200 сотрудников из 343 компаний и изучались такие факторы, как взаимосвязь между вовлеченностью и ключевыми организационными показателями.

Факторы, влияющие на вовлечение сотрудников

Есть некоторые критические факторы, которые приводят к вовлечению сотрудников, которые являются общими для всех типов организаций. Эти факторы создают ощущение ценности и вовлеченности среди сотрудников. Факторы, которые влияют на вовлечение сотрудников, это:

1. *Подбор и отбор.* Процесс подбора и отбора включает в себя определение потенциальных сотрудников, предложение им работы и попытки убедить их принять эти предложения. Нанимая сотрудников на работу, организации повышают свою вовлеченность, максимально повышая индивидуальность и приверженность работе, предоставляя сотрудникам возможности роста и продвижения в обмен на их лояльность.

2. *Планирование работы.* Характеристики работы, включающие в себя сложность, разнообразие и

автономность, с большей вероятностью обеспечивают психологические условия для вовлечения сотрудников. Работа становится значимой и привлекательной для работника, поскольку она предоставляет ему разнообразие и сложность, влияя тем самым на уровень его вовлеченности.

3. *Возможности карьерного роста.* Организации с высоким уровнем вовлеченности предоставляют сотрудникам возможность развивать свои способности, приобретать новые навыки, получать новые знания и реализовывать свой потенциал. Развитие карьеры влияет на вовлеченность сотрудников и удержание наиболее талантливых сотрудников и получение возможностей для личного развития.

4. *Лидерство.* Сотрудники должны чувствовать, что основные ценности, за которые стоят их компании, однозначны и ясны. Успешные организации проявляют уважение к качествам и вкладу каждого сотрудника независимо от уровня его работы. Этические стандарты компании также приводят к вовлечению человека.

5. *Расширение прав и возможностей.* Сотрудники хотят участвовать в принятии решений, которые влияют на их работу. Руководители отделов и служб с высоким уровнем вовлеченности создают доверительную среду, в которой сотрудникам предлагается вносить свой вклад и инновационные идеи для продвижения организации вперед.

6. *Равные и справедливые возможности.* Уровень вовлеченности сотрудников будет высоким, если начальство обеспечит равные возможности для роста и продвижения по службе всем сотрудникам. Сотрудники не должны считать, что они подвергаются какой-либо дискриминации в рамках организации.

7. *Обучение и развитие.* Это еще одна важная область, которая способствует вовлечению сотрудников. Избыточность навыков была названа одной из причин текучести кадров, что указывает на необходимость обучения, переподготовки и обучения востребованным навыкам.

Благодаря обучению новые и действующие сотрудники смогут приобрести знания и навыки, необходимые им для выполнения своей работы.

8. *Управление эффективностью.* Процессы управления эффективностью обеспечивают условия для вовлечения сотрудников. Управление эффективностью поощряет менеджеров сосредоточиться на ролях и обязанностях сотрудников и включать их в процесс постановки целей. Этому способствует решение сотрудниками сложных задач, а также признание и поощрение их вклада и результатов, превосходящих ожидания организации.

9. *Стимулы и вознаграждение.* Вознаграждение оказывает значительное влияние на представления работников о своих трудовых отношениях. Компенсация состоит из финансовых элементов, но может также включать нефинансовые элементы или льготы, такие как дополнительное время для отдыха, сокращенный или свободный график работы, программы помощи сотрудникам, компенсация питания, напитков, полная/частичная компенсация транспортных расходов и так далее. Организация должна иметь эффективную и востребованную систему управления компенсациями, чтобы сотрудники были мотивированы на работу в организации.

10. *Здоровье и безопасность.* Исследования показывают, что уровень вовлеченности низкий, если работник не чувствует себя в безопасности во время работы. Поэтому организация должна принять соответствующие методы и системы для здоровья и безопасности своих сотрудников.

11. *Удовлетворенность.* Для организации очень важно следить за тем, чтобы работа, поручаемая сотруднику, позволила бы ему получать ему удовольствие от ее выполнения; соответствовала бы его карьерным целям, и т.д., и в конечном итоге, чтобы он был бы удовлетворен своей работой.

12. *Коммуникация.* Организация должна следовать политике открытых дверей. Должна быть как восходящая, так

и нисходящая связь с использованием соответствующих коммуникаций в организации. Если сотруднику предоставлено право голоса при принятии решения, и он к тому же имеет возможность быть услышанным своим начальником, то уровень вовлеченности, скорее всего, будет высоким.

Организационные результаты вовлечения сотрудников:

Вовлеченность сотрудников является важной частью организационного успеха. Участие сотрудников влияет на результаты, успехи и финансовые показатели организации. Влияние вовлечения может проявляться через производительность и организационную эффективность, результаты клиентов организации, уровень текучести персонала и организационную культуру.

1. *Более высокая прибыль и производительность.* Надлежащее вовлечение сотрудников поможет получить организации более высокую прибыль, при одновременном росте производительности труда. Вовлеченность дает возможность организации с увеличением прибыли иметь высокопроизводительную работу персонала. По мере роста прибыли также увеличивается потенциал оплаты труда и премий, что, скорее всего, вызовет у сотрудников позитивное чувство и, следовательно, может усилить их эмоциональную привязанность к организации.

2. *Повышение качества.* Качество может быть повышено, если сотрудникам предоставлены возможности для этого. Вовлеченность сотрудников помогает поддерживать качество работы, и это будет позитивно влиять на удовлетворенность клиентов. Таким образом, когда организация стремится к эффективному взаимодействию с сотрудником, уровень качества увеличивается.

3. *Лояльность клиентов.* Сотрудники, которые довольны своей работой, чаще создают лояльных клиентов. Вовлеченные сотрудники, как правило, лучше понимают, как удовлетворить

потребности клиентов, и, как следствие, лояльность клиентов выше в организациях, в которых с ними работают вовлеченные сотрудники. В конечном итоге это может привести к тому, что иногда называют «вовлечением клиентов», когда между организацией и клиентом существует психологическая и эмоциональная связь.

4. *Финансовый успех.* Эффективное вовлечение сотрудников будет оказывать большее влияние на финансовый успех организации. Участие сотрудников влияет на результаты организации, ее успех и финансовые показатели.

5. *Производительность.* Взаимодействие влияет на производительность сотрудников. Вовлеченные сотрудники работают усерднее, лояльнее и с большей вероятностью согласятся на дополнительные усилия для организации. Вовлеченность - это «иллюзорная сила», которая мотивирует человека на достижение более высоких уровней производительности.

6. *Мотивация.* Высокий уровень вовлеченности в работу помогает сотрудникам проявлять инициативу и продолжать обучение. Вовлеченность на индивидуальном уровне слишком сложна, чтобы можно было достоверно и однозначно объяснить более высокую производительность конкретного сотрудника, и обследования вовлеченности измеряют скорее ее следствие в виде производительности, чем изначальные причины.

7. *Удержание сотрудников.* Степень удержание сотрудников зависит от уровня их вовлеченности. Многие исследователи предполагают, что сотрудники, которые довольны своей работой, с большей вероятностью останутся в организации.

8. *Организационная культура.* Организационная культура является важным фактором вовлечения сотрудников, когда от сотрудников требуется совместная работа, и они являются представителями организации для внешних контрагентов (клиентов, партнеров, конкурентов и различных

регулирующих органов). Вовлеченные сотрудники с большей вероятностью будут защищать свою организацию как место своей работы и активно продвигать ее продукты и услуги.

9. Эффективность руководителей.

Сотрудники, которые глубоко вовлечены в свою организацию и свою работу, с большей вероятностью будут позитивно реагировать на своих руководителей, и демонстрировать хорошие результаты. В свою очередь это помогает их руководителю быть более эффективным и успешным, что, в свою очередь, повышает его самооценку.

10. Успешные организационные изменения. Вовлечение сотрудников может сыграть ключевую роль в содействии успешной реализации организационных изменений и может быть особенно важно для обеспечения организационной гибкости в компаниях, вынужденных адаптироваться к меняющемуся рынку. Установлено, что инициативы по улучшению вовлеченности в организациях привели к экономии времени при внедрении новой политики и реализации изменений.

Выводы:

Изучив результаты различных исследований касательно вовлеченности персонала, можно с уверенностью сделать

вывод о том, что высокий уровень вовлеченности персонала приведет к повышению заинтересованности сотрудников в работе и организации и, таким образом, к созданию мотивированной рабочей силы, которая будет работать для достижения общих целей организации. В изменяющейся экономике, недостаточно иметь квалифицированную рабочую силу, нужно многое сделать, чтобы сохранить, привлечь и сделать ее приверженной организации и ее целям. Таким образом, вовлечение - это состояние, при котором человек не просто привержен своей работе, но и обладает к ней большой эмоциональной привязанностью, которая выходит за рамки служебного долга и способствует интересам компании.

Организации должны не только предоставлять своим сотрудникам отличную инфраструктуру и условия работы, но и возможность сделать свою работу интересной. Они должны сосредоточиться на удержании персонала, как результате трех основных направлений работы с ним, таких как мотивация, карьерный рост и вознаграждение. Таким образом, работа в безопасной и комфортной среде повышает уровень вовлеченности персонала.

Источники:

1. Кан, У. Психологические условия вовлеченности персонала и невовлеченности в работу / У. Кан. // *Academy of Management Journal*, 2006 – № 33 – С. 692-724.
2. Ротбард, Н.П. Обогащение или истощение? Динамика вовлеченности в работу и семейные роли [Текст] / Н.П. Ротбард. // *Administrative Science Quarterly*, 2010 – №46.- С. 655-684.
3. Маслах, С., Шауфелли, В.Б. и Лейтер, М.П. Выгорание на работе. [Текст] / С. Маслах // *Ежегодный обзор психологии*, 2012. - (52) – С.397-422.
4. Гольбече, Л., Спрингетт Н. В поисках смысла на рабочем месте [Текст] / Л. Гольбече // *Хоршам, Рофи Парк*, 2013 - (12) – С.104-108.
5. Робинсон, Д., Перриман, С. и Хейдей. С. Доклад о вовлеченности работников месте [Текст] / Д. Робинсон // *Институт исследований занятости: Великобритания*, 2004 - (5) – 189 с.
6. Бакингом, М и Коффман, К. Во-первых, нарушите все правила: что великие менеджеры мира делают по-другому. [Текст] / М. Бакингом. - Нью-Йорк: Саймон и Шустер, 1999. – 594 с.
7. Печ Р., Слейд Б. Отключение сотрудников: есть ли признаки растущей проблемы? [Текст] / Р. Печ // *Справочник по бизнес-стратегии*, 2006. - 1 (7) - С.288-290.

8. Лина, П. Сингх и Бинита, П. Участие сотрудников в индийском сценарии [Текст]: тематическое исследование Tata Tele Services Limited (TTSL). / П. Лина // DRIEMS Business Review, 2007. - 1 (1). – С.62-73.

9. Моне, Эдвард М., Лондон, М. Вовлеченность сотрудников: через эффективное управление эффективностью. Практическое руководство для менеджеров [Текст] / М. Моне Эдвард. - Нью-Йорк: Routledge Press, 2010. - 13 (13). – С.487-492.

Рахманов Д. С.
Алматы Менеджмент Университет

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

Эм О. Л.
Алматы Менеджмент Университет

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ МЕТОДОВ УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ В ПРОЕКТНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Ключевые слова: управление рисками, проектная деятельность, риск менеджмент, успешный проект, эффективное проектное управление.

Статья посвящена изучению рисков в проектной форме деятельности. Как известно, проекты всегда несут определенные риски. Чем сложнее проект, тем больше это в свою очередь приводит к увеличению количества числа и размеров сопутствующих рисков. Статья предлагает общий подход к управления рисками, включающую в себя взаимосвязь этапов работ в области управления рисками, методы и инструменты анализа и управления рисками, а также интегральный показатель как элемент методики оценки и анализа рисков.

Необходимость управления рисками направлена на снижение затрат и потерь для повышения эффективности деятельности организации. Управление рисками заключается в выявлении возможных потерь и устранении опасности до того, как они превратились в ущерб для предприятия [5]. Под риском в проектной деятельности понимают возможное событие, в итоге которого могут быть не достигнуты цели или его отдельные параметры, которые имеют временную, количественную и стоимостную оценку. Риски на проектах всегда имеют связь с неопределенностью. Соответственно два важных пункта это: степень неопределенности и ее причины. Состояние объективных условий, как неточность и неполнота доступа к информации в которых начинается проект создают некоторую степень неопределенности, что не позволяет нам прогнозировать последствия принимаемых решений. Степень неопределенности свидетельствует о том, что мы можем воздействовать только на те риски, по

которым имеется какая-нибудь информация. Сейчас все организации вынуждены работать в условиях неопределенности и нестабильности внешней среды. Неоднозначность внешней среды существует из-за недостатка осведомленности последней информацией, и зачастую порождают сомнения в достоверности и актуальности появляющейся информации. Эффективность деятельности организаций зависит от таких факторов как: официальных, экономических, социальных, экологических и т. д. В современном деловом мире остро стоит проблема выбора управленческих решений перед лицом риска.

Международный институт PMI считает риск-менеджмент одним из важных областей знаний в проектной деятельности, включающий в себя коммуникации со стэйкхолдерами.

Риск в проектной деятельности — это угроза потерь, связанных с наступлением неблагоприятных событий, которые явились результатом принятия

решений в условиях неопределенности. Тем временем риск представляет собой сложное и многомерное явление, представляющее собой совокупность рисков, состоящих из ряда элементов, характерных для данного отдельного проекта и специфичных для среды реализации проекта.

В качестве объяснения определения проектного риска мы рассмотрим концепцию проекта. Наиболее полное определение проекта представлено в руководстве под редакцией И.И. Мазура, где проект представлен как «объединение различных видов деятельности, характеризующихся рядом особенностей, наиболее распространенными из которых являются следующие: сосредоточиться на достижении конкретных целей, конкретных результатов, скоординированной реализации многочисленных, взаимосвязанных действий; ограничен во времени, с определенным началом и концом» [2, с. 12].

Несмотря на сложность категорий проектов и проектных рисков, в настоящее время на большинстве предприятий отсутствует структурированная и централизованная система управления рисками. Управление рисками предприятия, включая управление рисками проекта, интегрировано в систему управления деятельностью предприятия и система управления проектами путем придания статуса управления рисками ежедневным мероприятиям по предотвращению кризисов. В то же время уделяется недостаточно внимания процедурным аспектам риск менеджмента, а также в части оценки рисков. В целях повышения эффективности системы риск менеджмента в организации, необходимо создать единую и централизованную систему управления рисками, используя все возможные методы анализа и оценки рисков, а также все инструменты управления рисками с последующим мониторингом, и их контролем. Для выявления рисков необходим методологический подход для определения максимального количества рисков, которым организация подвержена во всех

сферах деятельности. Все возможные факторы для организационных изменений должны быть определены. Основная цель описания риска - подробное раскрытие идентифицированных рисков в определенном формате, что позволяет проводить их дальнейший анализ.

Риск менеджмент — это важный процесс, инициируемый спонсорами проекта, менеджерами и другими заинтересованными сторонами, который начинается на этапе планирования проекта и влияет на этап реализации. Он направлен на выявление событий, которые могут повлиять на проект, и на управление рисками, связанные с этими событиями, а также на обеспечение того, чтобы аппетит к риску проекта не превышался, и была предоставлена разумная гарантия для достижения целей проекта [6]. Риски должны быть определены как можно раньше, тогда ресурсы для их устранения потребуются гораздо меньше.

Управление рисками - деятельность по управлению, направленная на выявление рисков, классификацию, анализ и оценку, разработку методов защиты. Основным методологическим принципом управления рисками является обеспечение сопоставимости оценок полезности и показателей риска путем измерения этих показателей в общих единицах измерения [4]. Начальным этапом процесса управления рисками является анализ рисков с целью получения необходимой информации о структуре, свойствах объекта и существующих рисках. Анализ рисков делится на два взаимодополняющих вида: качественный, основной задачей которого является выявление факторов риска и обстоятельств, приводящих к рисковому ситуациям, и количественный, который позволяет рассчитать размер отдельных рисков и рисков проекта в целом. Качественный анализ предполагает выявление (установление) всех возможных негативных событий; определение триггеров и источников риска; выявление практических преимуществ и возможных негативных сценарий, которые могут возникнуть при реализации решений содержащий риски. В процессе

качественного анализа большое значение имеет полная идентификация всех возможных рисков, а также идентификация возможных потерь ресурсов, которые сопровождают возникновение событий

риска. Количественный анализ подразумевает численную оценку рисков, определение их степени и выбор оптимального решения.

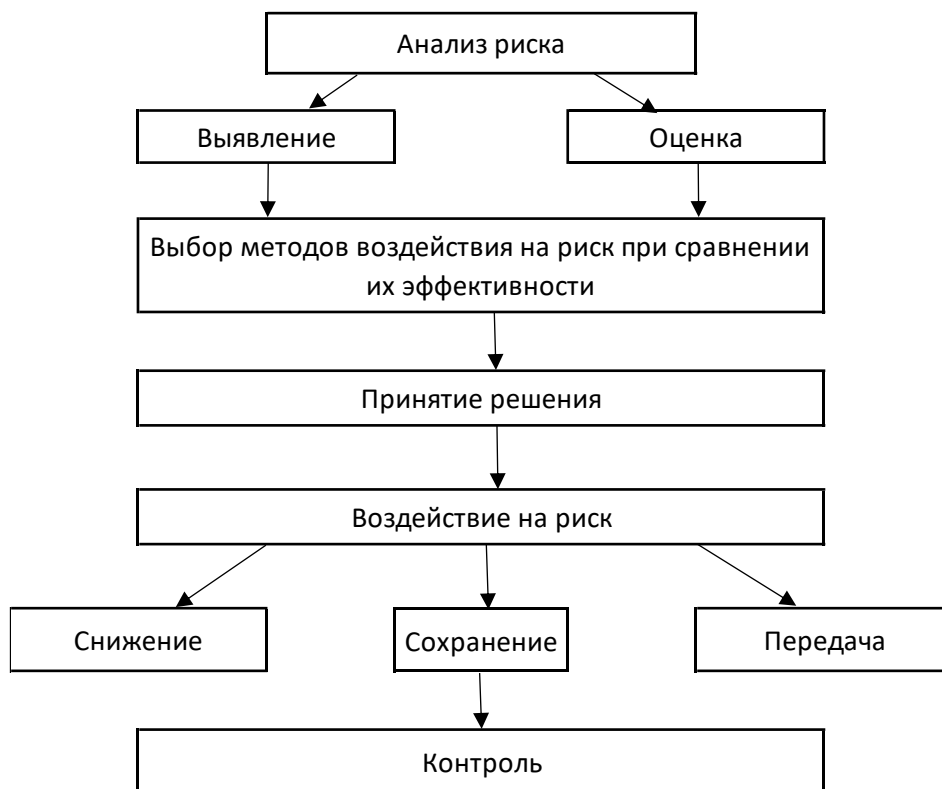


Рисунок 1 - Модель управления рисками проекта на предприятии

Предложена модель управления рисками проекта в организации, (рис. 1), которая включает процедуру управления рисками, алгоритм управления рисками, взаимосвязь этапов работы в области управления рисками и конкретных действий. Например, в конце этапа количественного анализа рисков на этапе разработки планирования проекта учитываются выявленные факторы риска и неопределенности, инструментом которых является выбор методов управления рисками, построение матрицы ответственности, разработка управления рисками. Стратегия и определение структуры и размера резерва для покрытия незапланированных расходов, корректировка бюджета проекта.

Поскольку каждый тип риска допускает несколько традиционных способов его снижения, возникает проблема оценки относительной эффективности воздействия на риск с целью выбора наилучшего, чтобы минимизировать возможный ущерб в будущем. Сравнение может быть основано на различных критериях, в том числе экономических. Процесс прямого воздействия на риск условно представлен тремя основными методами: снижение, принятие и передача риска. Контроль и корректировка результатов реализации выбранной стратегии основаны на базе новой информации, получаемой от менеджеров. Модель этого подхода отражена автором на схеме (рис. 2).

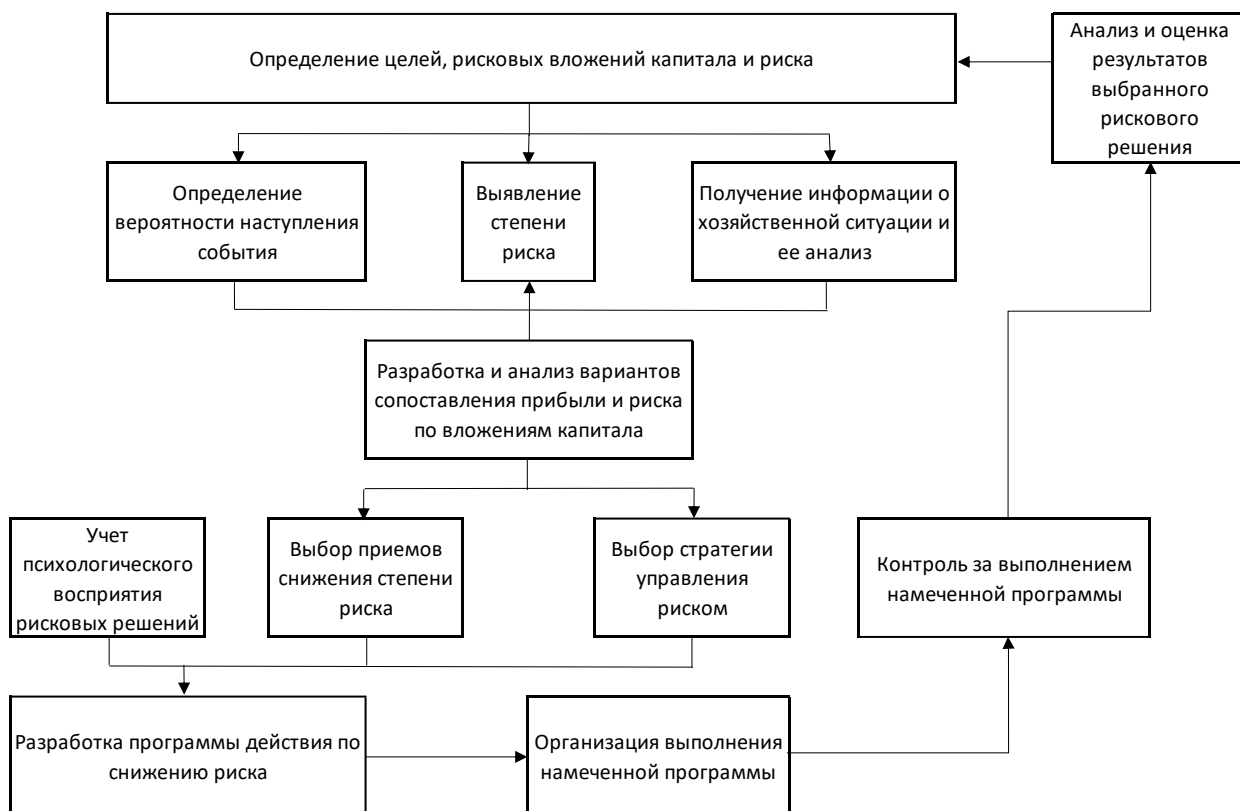


Рисунок 2 - Схема управления рисками

Следующим важным шагом в организации риск менеджмента это сбор информации, необходимой для принятия решения. Используя и анализируя эту информацию, можно правильно определить вероятность события, определить степень риска и оценить его значение. Риск менеджмент означает объективная оценка уровня риска, который постоянно представляет угрозу для людей, имущества, финансовых результатов. Используя доступную информации об окружающей среде, вероятности, степени и уровне риска определяются различные

варианты экономических вложений в риск, их оптимальность оценивается путем сравнения ожидаемой прибыли и уровней риска. Это позволяет выбрать правильную стратегию и методы управления рисками, а также способы снижения риска.

Учитывая последствия и вероятность наступления каждого из рисков, соответствующий формат описания риска позволяет определить приоритеты и вынести на передний план те риски, которые требуют детального изучения. Модель этого подхода отражена автором на схеме (рис. 3).

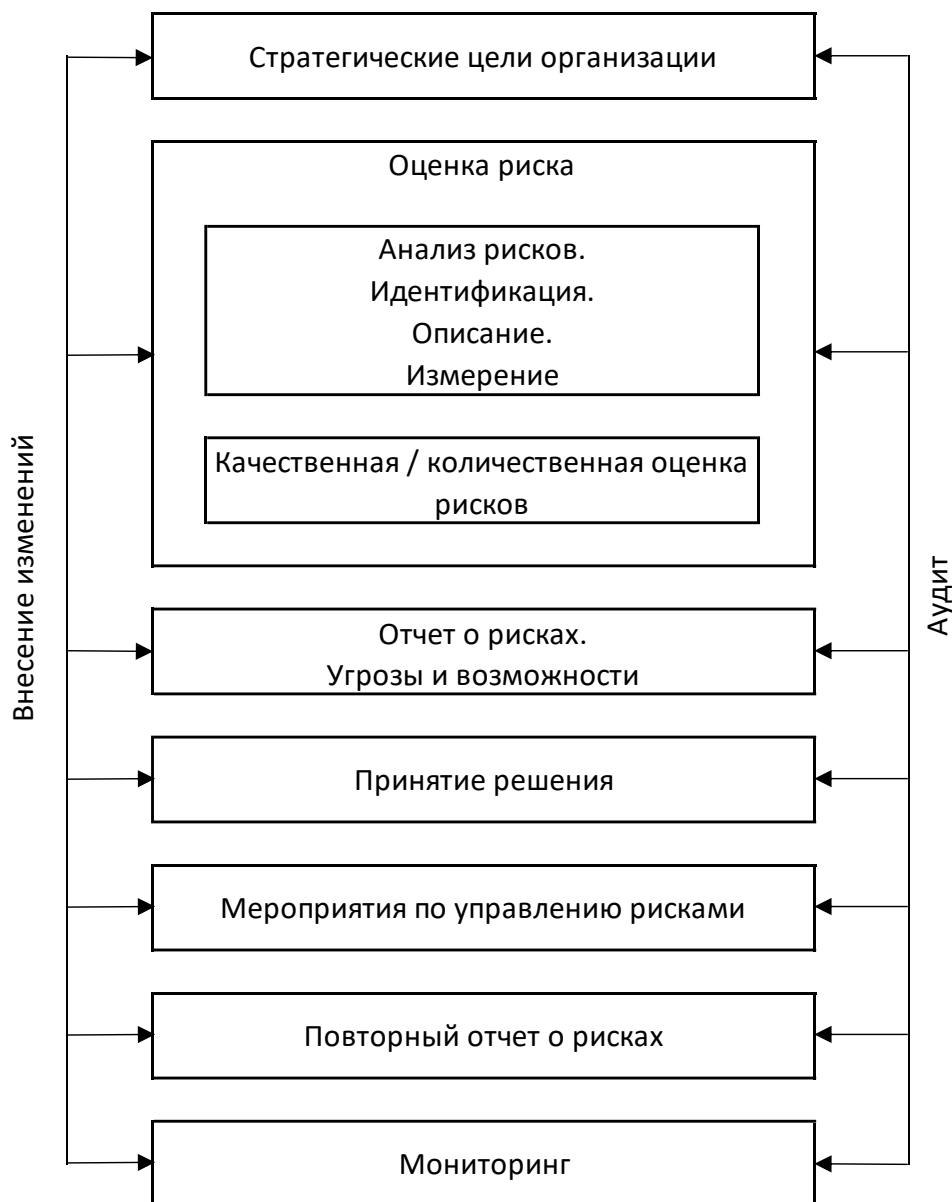


Рисунок 3 - Модель организации управления рисками

Следующие показатели важны в отношении анализа и оценки рисков:

- вероятность риска;
- сумма убытков с момента возникновения риска;
- способность влиять на реализацию риска или его последствий.

Выводы полученные в итоге качественного анализа риска используются для последующего количественного анализа риска, который включает их оценку по трем ключевым параметрам: вероятность возникновения риска, сумма убытков от возникновения риска, уровень управляемости риском. Процесс оценки

включает использование интегрированного показателя, который оценивает все вышеперечисленные параметры риска одновременно.

Приоритетом является применение метода управления рисками к наиболее подверженному риску. Способность влиять на реализацию риска оценивается в баллах и показывает управляемость конкретного риска, насколько компания способна нейтрализовать триггеры риска, уменьшить их или возможность повлиять на это событие риска. Степень вероятности возникновения риска и сумма убытков от возникновения риска должны быть

отражены в баллах, чтобы сравнить все три показателя и создать интегральный показатель, характеризующий конкретный риск. Именно эти три показателя включены в окончательный интегрированный показатель, который является ключевым элементом методологии оценки и анализа рисков и рассчитывается отдельно для каждого выявленного риска:

$$RS = a * P + b * C + c * M,$$

где: RS - интегральный показатель;

a - взвешенное значение вероятности события риска;

R - точечная оценка вероятности события риска,

b - весовое значение величины предполагаемого убытка с момента возникновения события риска;

C - точечная оценка возможного убытка от реализации события риска,

c - взвешенное значение коэффициента управляемости рисками со стороны предприятия,

M - точечная оценка степени управления риска

Баллы, включенные в интегральный показатель, могут быть рассчитаны эмпирическими или экономико-статистическими методами с учетом показателей конкретного проекта и истории рисков в организации. Баллы от 0 до 10 должны соответствовать тому или иному ожидаемому уровню риска и вероятности его возникновения, выраженному в процентах, и экспертной оценке управляемости рисками. Взвешенные значения всех трех показателей также можно рассчитать эмпирически, например, методом экспертных оценок риск-менеджеров и руководителей департаментов, участвующих в реализации этого проекта, тогда как сумма всех трех взвешенных показателей должна быть равна 1. В результате умножения показателей на удельный вес интегрального показателя, который измеряется в диапазоне от 0 до 10.

В результате, на основе значений интегрального показателя выявляются риски, которые требуют приоритетного управления; риски, требующие мониторинга и управления в случае

наличия средств; риски, которыми можно пренебречь. Как можно судить на основе методологии расчета интегральных показателей, первичное управление требует рисков с высокой вероятностью возникновения риска, значительным количеством потенциальных потерь и способностью управлять этими рисками. Таким образом, если предприятие имеет резервы, компетенции и возможности для управления определенным риском, необходимо принять меры для управления этим риском. Таким образом, предлагаемая нами методология интегрирована в общепринятую процедуру управления рисками и применяется на этапе оценки и анализа рисков. Данная методика применима не только в рамках какого-либо конкретного проекта, интегрированный показатель спроектирован таким образом, чтобы его можно было использовать при анализе и оценке рисков любых корпоративных проектов независимо от масштаба и сроков реализации проекта. В частности, показатели, включенные в интегральный показатель, не имеют границ применимости. Так, показатель величины потерь рассматривается не в денежном выражении, а в процентах от стоимости проекта. Этот метод эффективен в связи с тем, что он связывает наиболее опасные и вероятные риски со способностью управлять ими. Кроме того, на этапе количественного анализа рисков используются другие методы оценки, в частности, построение карты рисков проекта. На основе результатов количественного анализа рисков разрабатывается или корректируется план проекта на основе выявленных и оцененных рисков. Была составлена матрица ответственности проекта, которая организует работу проекта и роли членов проектной команды в проекте. Основной процедурой, следующей за этапом количественного анализа рисков управления рисками, является выбор метода управления рисками и его последующее применение. Предприятие должно учитывать все группы методов управления рисками и применять их как на этапе планирования, так и на этапе

реализации проекта. Эти методы включают методы предотвращения риска, сдерживания, диверсификации и компенсации риска. Непосредственно во время применения методов управления рисками происходит мониторинг этого процесса, который может выявить необходимость различных корректировок.

По завершении проекта необходимо проанализировать эффективность управленческой деятельности в области управления рисками, проанализировать и обобщить факторы риска и неопределенности на основе результатов проекта. Вся общая информация отправленная в базу данных организации впоследствии используется для управления рисками новых проектов. В этом отношении особенно важно документировать управление рисками на предприятии, так как это значительно упростит управление последующими проектами, и это расширит опыт организации с точки зрения применимости

конкретного метода управления рисками и целесообразности его применения. Например, создание «Стандарта для управления рисками предприятия» поможет улучшить систему управления рисками. Таким образом, использование рассматриваемой модели управления проектными рисками на предприятии позволит нам структурировать саму систему управления рисками, учитывать процедурный аспект управления рисками путем разработки алгоритма действий на каждом этапе проекта и обеспечивать обратную связь. В рассматриваемом процессе формируется база данных предприятия в области управления рисками. Внедрение централизованной системы управления рисками также может решить проблему непредвиденных рисков для предприятия и его проектов, упростить принятие решений о рисках и снизить затраты на управление рисками по сравнению с существующим уровнем.

Источники:

1. Шамсуарова А.Р., Бакеева Й.Р. Управление рисками в проект-менеджменте // В сборнике: «Научно-практический электронный журнал Аллея Науки» №2(18) 2018 (Alley-science.ru)
2. Управление проектами: учеб. пособие / Под общ. ред. И.И. Мазура. – 2-е изд. – М.: Омега-Л, 2004. – 664 с.
3. Сиразетдинова А.З. Модель управления рисками проекта на промышленном предприятии // В сборнике: Вестник экономики, права и социологии, 2012, № 1
4. Тэпман Л. Н. Риски в экономике: учеб. пособие. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2002. 380 с.
5. Хохлов Н. В. Управление риском: учеб. пособие. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2001. 239 с.
6. Профессиональный стандарт «Управление рисками (риск-менеджмент) организации»: утв. решением Комиссии РСПП по профессиональным стандартам 11.09.2012.
7. Н. Н. Илышева, Е. В. Каранина, Методологические аспекты формирования, оценки и совершенствования системы стратегического анализа и управления бизнес-рисками предприятия // В сборнике: Методы анализа, 11 (362) – 2014

РАБОЧЕЕ ПРОСТРАНСТВО – СТРАТЕГИЧЕСКИЙ ИНСТРУМЕНТ БИЗНЕСА

Ключевые слова: стратегия, бизнес, рабочее пространство, трансформация, труд, организация, управление, человеческие ресурсы, менеджмент.

Аннотация. В данной статье показано значение эффективной организации рабочего пространства в достижении целевых установок предприятий. Автором приведены результаты экспериментов и исследований зарубежных ученых в области управления человеческими ресурсами и организации рабочего пространства. Изложены основные составляющие успешного создания эффективного рабочего пространства как стратегического инструмента бизнеса на примере крупных компаний ЕАЭС.

В современном обществе происходит быстрая смена научных парадигм и частая перенастройка рабочих процессов, не исключая их полную трансформацию. Бизнес, под воздействием жесткой конкуренции, информационных технологий и инноваций, становится динамичным и сложным. Все это накладывает отпечаток на людей и рабочую среду, заставляя людей быстро адаптироваться к новым условиям, подходить к решению задач иными методами и применяя нестандартное мышление. В связи с этим правильная организация рабочего пространства становится значительным фактором воздействия на эффективное ведение бизнеса и достижение стратегических целей организаций.

Рабочее пространство – это структурная часть окружающего пространства, в которой работник взаимосвязан с размещенными средствами и предметами труда для осуществления единичных процессов труда в соответствии с целевой функцией получения результатов труда.

Проблемы организации рабочего пространства далеко не новы и были осознаны еще в начале XX века. Впервые смысловую определенность организации рабочего пространства придал американский экономист-классик Ф.

Тейлор, выступивший на слушаниях в Конгрессе США по вопросам цехового управления. Свое видение организации производства Тейлор изложил в своих трудах [1; 2].

В результате проведенных экспериментов Тейлор сформулировал основные принципы научного управления. Ему принадлежат идеи усовершенствования орудий труда, создания комфортных условий труда и отдыха, удовлетворение социально-культурных потребностей работников, которые в определенной степени способствовали повышению лояльности персонала к руководству, возникновению чувства принадлежности к компании, мотивировали людей к достижению улучшений и более полному раскрытию своего потенциала.

Однако, для Тейлора и его последователей значимость «человеческого фактора» как основного элемента эффективной организации была не первична. Дальше Тейлора в своих экспериментах пошел Г. Форд – американский изобретатель, организатор новых производств в автомобильной промышленности. Для Форда основной целью в организации являлось совершенствование процессов производства и управления на основе планирования и научно-технического

прогресса. Он писал: «Нынешняя система не дает высшей меры производительности, ибо способствует расточению во всех его видах; у множества людей она отнимает продукт их труда. Она лишена плана. Все зависит от степени планомерности и целесообразности [3, с. 2]. Форд полагал, что развитие промышленности открывает новый мир, создающий «целый ряд новых творческих возможностей» [3, с. 6]. Эти возможности технические, организационные, управленческие и научные.

Большой вклад в развитие концепции управления человеческими ресурсами и рационализации рабочего пространства внесла в 20-х гг. прошлого века советская научная школа (А.К. Гастев, П.М. Керженцев, А.А. Богданов и др. [4; 5; 6]). В трудах этих ученых были заложены основы научной организации труда (НОТ), особое внимание было уделено изучению личного фактора производства с точки зрения эффективности, а также анализу влияния вещественных факторов производства (обстановки, орудий, материалов и т.д.), изучение организационных методов [5].

А.А. Богданов проводил целенаправленную разработку организационных структур управления на основе предсказания будущих направлений их развития, прежде всего в кризисных ситуациях. Известность получила его концепция «коллективной структуры», содержащая обоснование стирания граней между управляющими и работниками [6].

Основное отличие между подходами Тейлора, Форда и советских НОТовцев состояло в том, что американские новаторы связывали увеличение производительности труда с приращением прибавочной стоимости, тогда как представители НОТ считали, что увеличение производительности труда должно способствовать облегчению задач рабочего, улучшению самочувствия в процессе труда («я могу больше»).

Большой резонанс в науке и практике менеджмента получили также эксперименты и исследования Э. Мейо

(Хоторнский эксперимент), М. Фоллет и А. Файоля. Главным достижением этих ученых стала разработка теории «человеческих отношений».

Масштабные Хоторнские эксперименты состояли из нескольких этапов и проводились в период 1924-1932 гг. на Хоторнском заводе телефонного оборудования компании Western Electric в Чикаго, где работало около 30 тысяч рабочих, в рамках проводимого Национальной Академией Науки и компанией Western Electric исследования зависимости между физическими условиями труда и производительностью труда рабочих.

Одним из важнейших результатов Хоторнских экспериментов стало выяснение того факта, что главным для роста производительности труда являются отношения между сотрудниками, а также между работниками и менеджерами. Было также признано, что приспособление рабочих к новому оборудованию - это не только технический, но и важный социальный и психологический процесс. Производительность труда работников зависит, прежде всего, от их желания трудиться.

М. Фоллет первой сформулировала идею о том, что решающее влияние на рост производительности труда рабочего оказывают не материальные, а главным образом психологические и социальные факторы.

Французский инженер А. Файоль стал знаменит после опубликования в 1916 году труда «Общее и промышленное управление» [7], где изложил основные принципы доктрины, ставшей затем известной под именем «файолизма». Самыми важными составляющими этого учения являются: идеи об относительной важности различного рода профессиональных «установок» для разных хозяйственных агентов и общая концепция организации производства, опирающаяся на учение о главных принципах и основных элементах управления.

Наиболее значимым достижением Э. Мэйо, М. Фоллет и А. Файоля стало

признание необходимости рассматривать рабочего (сотрудника) на производстве не только как фактора и ресурса, «исполнителя» рабочих операций, а, прежде всего, как непосредственного заинтересованного производственного процесса.

Парадокс в том, что до настоящего времени вопросам организации рабочих мест должного внимания не уделяется, хотя исследования в данной области не прекращаются.

Наиболее значимым событием в плане системного подхода к проблемным ситуациям в компании, в том числе к организации рабочего пространства стало, в период после Второй мировой войны, разработка и реализация в японских компаниях метода Kaizen, значение которого связано с формированием способа мышления, ориентированного на процесс (процессное мышление), включая создание такой системы управления, которая поддерживает стремление сотрудников к совершенству, отмечая их усилия в этом направлении.

Одним из существенных элементов системы Кайдзен является система - 5S [8], основа которой определена термином гэнти гэмбуцу (яп. 現地現物, «наличный товар на местах») — обозначения подхода, характерного для японской управленческой практики кайдзен, согласно которому для полноценного понимания ситуации считается необходимым прийти на гэмба (яп. 現場 гэмба), — место выполнения рабочего процесса, собрать факты и непосредственно на месте принять решение. Использование данного метода позволяет шаг за шагом добиться необходимого порядка на рабочем месте, его поддержания на должном уровне, проверке его состояния и совершенствования.

Система 5S состоит из пяти фундаментальных шагов организации рабочего пространства:

1. Сортировка и удаление лишнего.
2. Самоорганизация, соблюдение порядка на рабочем месте, где

подразумевается работа уже с необходимыми предметами.

3. Соблюдение чистоты и порядка, систематическая уборка.

4. «Стандартизация», которая означает необходимость поддержания порядка посредством регулярного выполнения первых трех шагов.

5. Совершенствование порядка и дисциплина.

В последнее время перед исследователями, предпринимателями и менеджерами встают вопросы: как сформировать актуальное рабочее пространство; каким будет его дальнейшая трансформация в условиях цифровизации промышленности?

Некоторые крупные компании Евразийского экономического союза прибегают к использованию Системы 5S, но привносят в нее новые элементы, увязанные со стратегическими целями бизнеса, отражающие отраслевые особенности и свое видение рабочего пространства на перспективу. В качестве примера можно привести Проект Госкорпорации «Росатом» (Россия) под названием «Новый дизайн рабочего пространства» [9]. Среди задач Проекта обозначены: повышение производительности труда, формирование пространства эффективных коммуникаций, привлечение и удержание молодых сотрудников, формирование корпоративной идентичности, формирование позитивного настроения на изменения в атомной отрасли и другие.

Разработчики проекта «Новый дизайн рабочего пространства» утверждают, что 60% сотрудников Корпорации чувствуют себя некомфортно на рабочем месте.

98% наиболее вовлеченных работников Корпорации говорят, что организация рабочих пространств помогает им выполнять работу как можно лучше.

Следует подчеркнуть, что управление рабочим пространством рассматривается в ГК «Росатом» как стратегический ресурс, который позволяет оказывать решающее воздействие на

эффективность работы и вовлеченность сотрудников в процессы компании.

На пилотных площадках ГК уже реализованы дизайн-проекты новых эффективных рабочих пространств: АО «Гиредмет», ПАО «МСЗ», ЛАЭС-1, ЛАЭС-2, АО «НИАЭП» — АО «АСЭ», АО «НИКИЭТ» и АО «ПО «ЭХЗ». Например, в ПАО «МСЗ» в большом пространстве цеха появились соразмерные человеку зоны для отдыха, систематизированная система хранения и комфортное рабочее помещение с Гемба-офисом. Намечены новые пилотные площадки для реализации дизайн-проектов.

ПАО «Газпром нефть» — крупнейшая российская нефтяная компания, занимающаяся разведкой и разработкой месторождений нефти и газа, переработкой, производством и сбытом нефтепродуктов разработала Проект офиса «Легко». Проект основан на идее комфортного пространства, объединяющего передовые технологии и заботу о сотрудниках. Главная идея - сплочение разных подразделений на одной площадке и создание первого в компании agile-кластера [10].

Организация рабочего пространства совмещает open-space с многофункциональными зонами - в просторных помещениях есть «острова общения» для быстрого и удобного перехода от уединенной к коллективной работе, открытые трансформируемые зоны коммуникации с мягкой мебелью. Большое внимание уделяется цветовым решениям. Первый и третий этаж – оранжевые, второй – синий, четвертый – голубой. Стены офиса «Легко» украшены фотографиями спортивных событий и команд, выступающих при поддержке компании.

Достаточно четко целевая установка системы 5S формулируется и реализована в крупнейшей американской компании UTC (Carrier, Hamilton Sundstrand, Otis, Pratt&Whitney, Sikorsky) [11], в частности она направлена на достижение чувства обновленности при выходе на рабочее место, что приводит к снятию стереотипов поведения, имеющих

место вне предприятия, и что, в свою очередь, превращает персонал в сотрудников в однозначной ориентацией на компанию с понятными результатами.

Несмотря на достаточно развитую и научно обоснованную систему современного менеджмента, проблем с организацией рабочего пространства в мировой практике достаточно много, в том числе в казахстанских компаниях. Менеджеры не осознают роль человеческих ресурсов в эффективности деятельности, делая ставку на технологии и оборудование. Как следствие наблюдается низкая заинтересованность рядовых сотрудников в развитии компании, отсутствие мотивации к поиску путей экономии ресурсов.

Подводя итоги вышесказанному, можно констатировать, что подходы к организации рабочего пространства претерпели значительную эволюцию в мировой науке и практике: от идей Тейлора в сфере цехового управления до понимания рабочего пространства как стратегического инструмента бизнеса.

Успешный опыт крупных компаний демонстрирует, что наряду с другими одним из важнейших факторов системы 5S является снятие стереотипов поведения при выходе служащего на рабочее место, что обеспечивается основными составляющими современного рабочего пространства:

1. Выделением функциональных зон, соответствующих отраслевой специфике, философии и ценностям компании, целям и задачам бизнеса, экологическим требованиям к организации труда и производственного процесса.

2. «Стандартизацией» рабочего пространства – создание и поддержание порядка на рабочем месте.

3. Комплексностью организации рабочего пространства: «мелочей нет».

Это, в свою очередь, обеспечивает:

1. Пространство эффективных коммуникаций.

2. Повышение производительности труда.

3. Вовлеченность сотрудников в производственный процесс.

Источники:

1. Управление – это наука и искусство: А. Файоль, Г. Эмерсон, Ф. Тэйлор, Г. Форд. – М.: Республика, 1992. - 349 с.
2. Тейлор Ф. Показания перед специальной комиссией Конгресса США // Тейлор Ф. Тейлор о тейлоризме. - М.-Л., 1931. С. 42-195.
3. Форд Г. Моя жизнь, мои достижения – М.: Харвестер, 2005. – 42 с.
4. Гастев А.К. Как надо работать. - М.: Экономика, 1972. - 477 с.
5. Керженцев П. М. Принципы организации // Избранные произведения. — М.: Экономика, 1968. — 464 с.
6. Богданов А. А. От философии к организационной науке // Вопросы философии. - 2003. - № 1. - С.115-121.
7. Файоль А. Общее и промышленное управление; пер. Б. В. Бабина-Кореня с предисл. А. К. Гастева. - М.: Центральный институт труда, 1923. - 122 с.
8. Хироюки Х. 5S для рабочих. Как улучшить свое рабочее место. - М.: Ин-т комплексных стратегических исследований, 2008. - 158 с.
9. Презентация Проекта «Новый дизайн рабочего пространства Госкорпорации «Росатом»; URL: <http://design-rosatom.ru/presentation-2>.
10. Цифровой офис Газпром нефти «Легко», 16.04.2019; URL: <https://officenext.ru/projects/project-39388-legko-tsifrovoy-ofis-gazprom-nefti/>.
11. Система 5S в системе конкурентного превосходства (Achieving Competitive Excellence) UTC USA; URL: <https://www.utc.com/>.

ЧЕЛОВЕЧЕСКИЕ РЕСУРСЫ ПРЕДПРИЯТИЯ: СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ И ПУТИ РАЗВИТИЯ

Ключевые слова: человеческие ресурсы, система управления, эффективность, персонал, удовлетворенность трудом.

Аннотация. В данной статье представлены теоретические и практические аспекты развития системы управления человеческими ресурсами как фактора конкурентоспособности предприятия.

В XXI веке общепризнанно, что человек является главной производительной силой общества, важнейшим и ничем не заменимым ресурсом любого сектора экономики. В ставшем хрестоматийном высказывании Генри Форда подчеркивается: «Вы можете забрать мои фабрики, сжечь мои здания, но оставьте мне людей, и я все восстановлю».

Действительно, ни одна компания не может сама увеличить свою производительность - это могут сделать только люди, человеческие ресурсы (ЧР). Эти ресурсы являются особым капиталом, который может развиваться, приумножаться, эффективно и целеустремленно работать. Но для этого необходимы определенные условия мотивации к труду и эффективное управление человеческими ресурсами (далее – УЧР) - HR-менеджмент (англ.), которое с середины XX в. входит в число критических факторов конкурентоспособности многих компаний мира.

Система УЧР является собой совокупность административных, экономических, психологических и иных способов управленческого воздействия, обеспечивающих рост конкурентоспособности предприятия в рыночных условиях, увеличение производительности труда и качества

работы, обеспечение высокой социальной эффективности функционирования коллектива.

УЧР в значительной степени представляет собой человеческий, психологический, аспект управления предприятием и отношений работников со своими компаниями. Она формируется на базе традиционной схемы открытой кадровой политики, но УЧР шире и глубже, чем просто управление работниками, поскольку включает в себя не только администрирование, но и развитие имеющегося у персонала потенциала знаний, умений, навыков, способностей и талантов (рисунок 1).

Таким образом, система управления трудовыми ресурсами (HRM) в комплексном варианте охватывает все уровни управления предприятием - операционный, тактический и стратегический; а в функциональном плане - кадровый учет, расчеты с персоналом и систему УЧР, включающую в себя системы найма и подбора персонала, оценки, обучения, развития и мотивации персонала.

Рассмотрим практический аспект УЧР на примере одной казахстанской компании.

ТОО «Kazintrust» (г.Уральск) - зарекомендовала себя на рынке как поставщика средств индивидуальной и коллективной защиты.

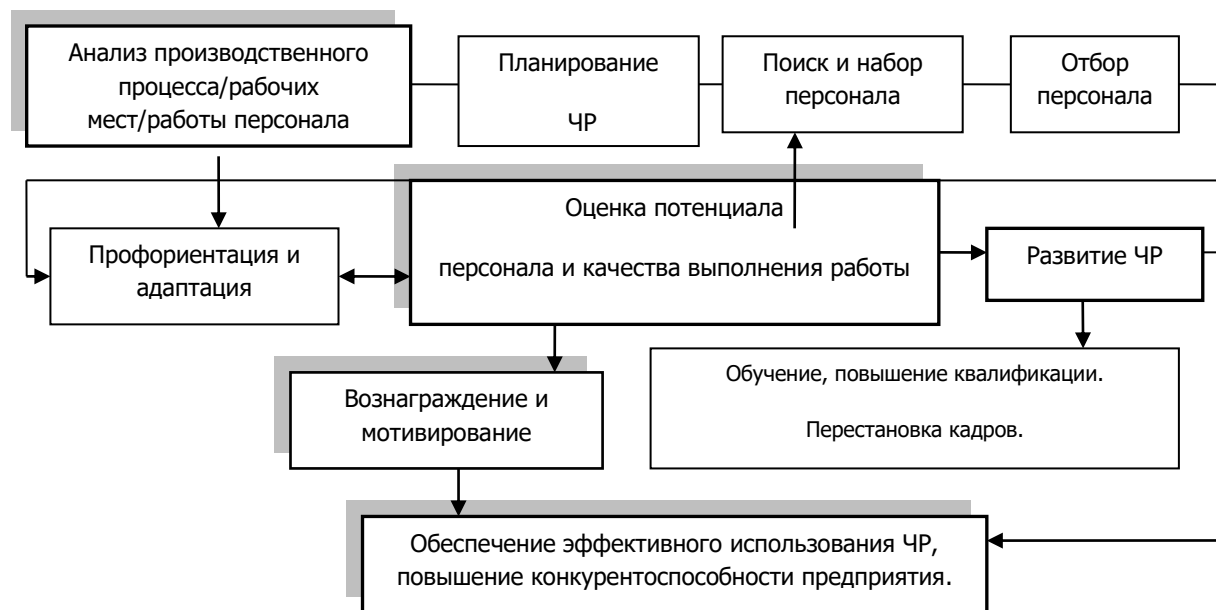


Рисунок – 1 Составляющие системы УЧР

Осуществляющий не только поставку товара, но и полной технической поддержкой и обслуживанием средств и оборудования индивидуальной защиты.

Руководство предприятия считает, что главный потенциал его стратегического развития заключен в кадрах и инновациях.

В Компании проводится кадровый анализ – формализованное изучение и оценка текущего состояния трудовых ресурсов.

Высшим руководством компании совместно с HR –менеджером используются актуальные методики и инструменты УЧР и новые технологии работы, в том числе – в плане психологической работы с кадровым составом.

Одним из главных уровней удовлетворенности персонала работой, являются слагаемые из пяти признаков, это - оплата труда, карьера, психологический климат, отношение с руководством, сама работа, каждый из которых определяется через ряд вопросов.

В октябре 2019 года в ТОО «Kazitrust» была составлена анкета, включавшая в себя несколько блоков вопросов, и произведен анонимный опрос сотрудников.

По результатам анкетирования было выявлено, что у опрошенных работников наименьшей степенью удовлетворенности наблюдаются базовые потребности - размер

заработной платы, уровень поощрений и график работы.

По количеству выборов значимыми показателями являются показатели удовлетворенности заработной платой (87%), отношениями в коллективе (74%), отношениями с руководителем (92%) и условиями труда (86%). Наименее значимыми являются удовлетворенность стилем и методами работы руководителя (89%), возможность влиять на дела коллектива (74%).

В результате нашего исследования получилось, усредненное значение положительных отзывов об общем уровне удовлетворенности персонала «Kazitrust» различными сторонами своей работы составило 79%, что оценивается как выше среднего уровня.

В наибольшей степени опрошенные работники удовлетворены высокой степенью самостоятельности и ответственности (85,2%), отсутствием контроля со стороны руководства (78,3%).

Опрос доказал, что эффективная система УЧР невозможна без внимания к нуждам работников, без человеческой составляющей производственных отношений. Руководство и HR–менеджер должен обязательно учитывать мнение и настроения трудового коллектива, что дает возможность составления наиболее реалистичных прогнозов и стратегий.

В настоящее время, как показали результаты проведенного опроса, работники ТОО «Kazintrust» более всего ожидают от руководства предприятия совершенствования системы оплаты труда, с тем, чтобы размер доплат связать с результатами работы (76%).

Таким образом, полученные в ходе исследования данные наглядно отражают сильные и слабые места УЧР компании «Kazintrust». Проведение исследования, дают значительный объем актуальной оперативной управленческой информации, которая может служить веским аргументом для принятия решений, направленных на совершенствование системы управления в компании.

Поскольку ТОО «Kazintrust» является молодой организацией, ведущей политику завоевания рынка, ориентированной на быстрый рост и стремительный выход на передовые позиции в своей отрасли, то ее кадровая политика должна стать более активной и открытой.

В связи с расширяющимся спросом, в течение 2020 года Компания планирует

открыть новые отделы продаж и осуществить наймы дополнительных сотрудников

Для лучшего понимания интересов персонала, руководством ТОО принято решение регулярно устанавливать обратную связь с сотрудниками. Это позволит в дальнейшем повысить признание личного труда и чувства полезности работы, а, как следствие, даст стимул увеличению объемов продаж, что в свою очередь обогатит содержание работы.

При правильно выбранном векторе преобразования системы УЧР, а также грамотном его использовании, можно значительно повысить отдачу бизнеса в перспективе.

Психологически обоснованная программа развития человеческих ресурсов поможет менеджерам высшего звена компании создать максимум возможностей для улучшения всех показателей деятельности компании и предопределил прогресс ее дальнейшего развития на рынке Казахстана.

Источники:

1. Каренов Р.С. Кадровый менеджмент – Алматы: Ылым, 2018. -340с.
2. Мордовин С.К. Управление человеческими ресурсами: 17-модульная программа для менеджеров: управление развитием организации. Модуль 16. М. : Инфра-М, 2018. – 215 с.
3. Бакиров Г.Х. Управление человеческими ресурсами. – СПб.: Речь, 2017. – 325 с.
4. Виханский О.С. Наумов А.И. Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс. – М.: МГУ, 2019.- 590 с.
5. Нургалиева Ж.Е. Система мотивации и стимулирования труда работников предприятия.// Экономические ориентиры на пути к ускоренной модернизации: Материалы международной научно-практической конференции. Ч.IV. Алматы: Экономика,, 2016.-244с.

УДК 339.138

Андрюшова М.Г.
Алматы Менеджмент Университет

Гладких И.В.
к.м.н. доцент каф. маркетинга Высшей школы менеджмента
СПбГУ
г. Санкт-Петербург

МОДЕЛЬ РЕАЛИЗАЦИИ КОММЕРЧЕСКИХ МЕДИЦИНСКИХ УСЛУГ В СЕЛЬСКОЙ МЕСТНОСТИ ЦЕНТРАЛЬНОГО КАЗАХСТАНА

Ключевые слова: бизнес - модель, системные методы, мобильные медицинские группы, склад горюче-смазочных материалов (ГСМ), автозаправочные станции (АЗС).

Оценивая ситуацию с предоставлением медицинских услуг в сельской местности Центрального Казахстана можно выделить значительную слабость и не оснащенность государственных бесплатных медицинских учреждений. Их непрофессионализм и недостаток оборудования не позволяет оказывать услуги в соответствии с со спросом, который даже в условиях низкой стоимости продуктовой корзины значительно превышает предложения. **В целом, проблему можно охарактеризовать следующим образом: Высокая неудовлетворенная потребность в квалифицированных медицинских услугах в отдаленных районах вызвана следующими причинами:**

- Отдаленность района и разброс населения по территории;
- Недостаточное количество населения для организации постоянно действующего медицинского центра;
- Недостаточное количество денежных средств для получения медицинских услуг в постоянном режиме;
- Отсутствие оборудованных специальных помещений и соответствующего энергообеспечения;
- Отсутствие квалифицированных специалистов и соответствующего медицинского оборудования.

Решение проблемы несистемными методами не представляется возможным. Поскольку необходимые финансовые вложения по оптимистическим расчетам окупятся не ранее чем через 7-10 лет., что в условиях относительной нестабильности экономики Республики Казахстан практически не позволяет коммерческим медицинским центрам двигаться в сельскую местность. Хотя в столичных городах развитие медицинских центров происходит достаточно активно и соответствует среднему мировому уровню и по оборудованию и по квалификации медицинского персонала.

Для разработки современной бизнес модели были изучены варианты предоставления коммерческих медицинских услуг с отдаленной местности в США и Европе, а так же в Китае. То есть, предлагаемая модель вбирает в себя наиболее приемлемые для наших условий элементы как западной, так и азиатской моделей. Выбор западной или азиатской модели в чистом виде не удовлетворяет нашим потребностям. В частности, западная модель не подходит из-за низкой платежеспособности населения, не желанием квалифицированных врачей работать в глуши и так далее. Азиатская же модель основана на больших дотациях государства и выгодных грантах для частных медицинских компаний.

Поэтому наиболее оптимальным будет создание комбинированной бизнес – модели, которая и соединит все положительные элементы в эффективную систему.

Основу выбранной модели будет составлять стратегический замысел: Создать вертикаль медицинских услуг по примеру западной модели. Ключевым принципом A Framework for Action является «локализовать там, где это возможно, централизовать, когда это необходимо». Это переместит бы «рутинную медицинскую помощь» из крупной специализированной больницы в центры, основанные на сообществах, чтобы обеспечить единый магазин здравоохранения. «Более сложный уход» останется централизованным. При этом на уровне отдаленных регионов использовать систему «Лян цзян» (опорные медицинские пункты). Систему «Лян цзян»

поддерживают мобильные медицинские группы на автомобилях типа «Unimog ATV». Вся коммуникация в данной системе будет поддерживаться системой «Ху коу»(спутниковая связь), на базе действующего программного обеспечения УМЦ 1С (управление медицинским центром). Финансовая составляющая модели обеспечивается сетью автозаправочных станций, которая позволит закрывать на первом этапе кассовые разрывы в операционных расходах и гарантирует возврат инвестиций. На втором этапе эта сеть обеспечит мобильные медицинские группы бесплатным ГСМ, что значительно снизит затратную часть (около 40-45%). Структура бизнес модели будет обеспечивать органичную связь с действующими медицинскими центрами «Рахат». Структурная схема бизнес – модели представлена на рис.1

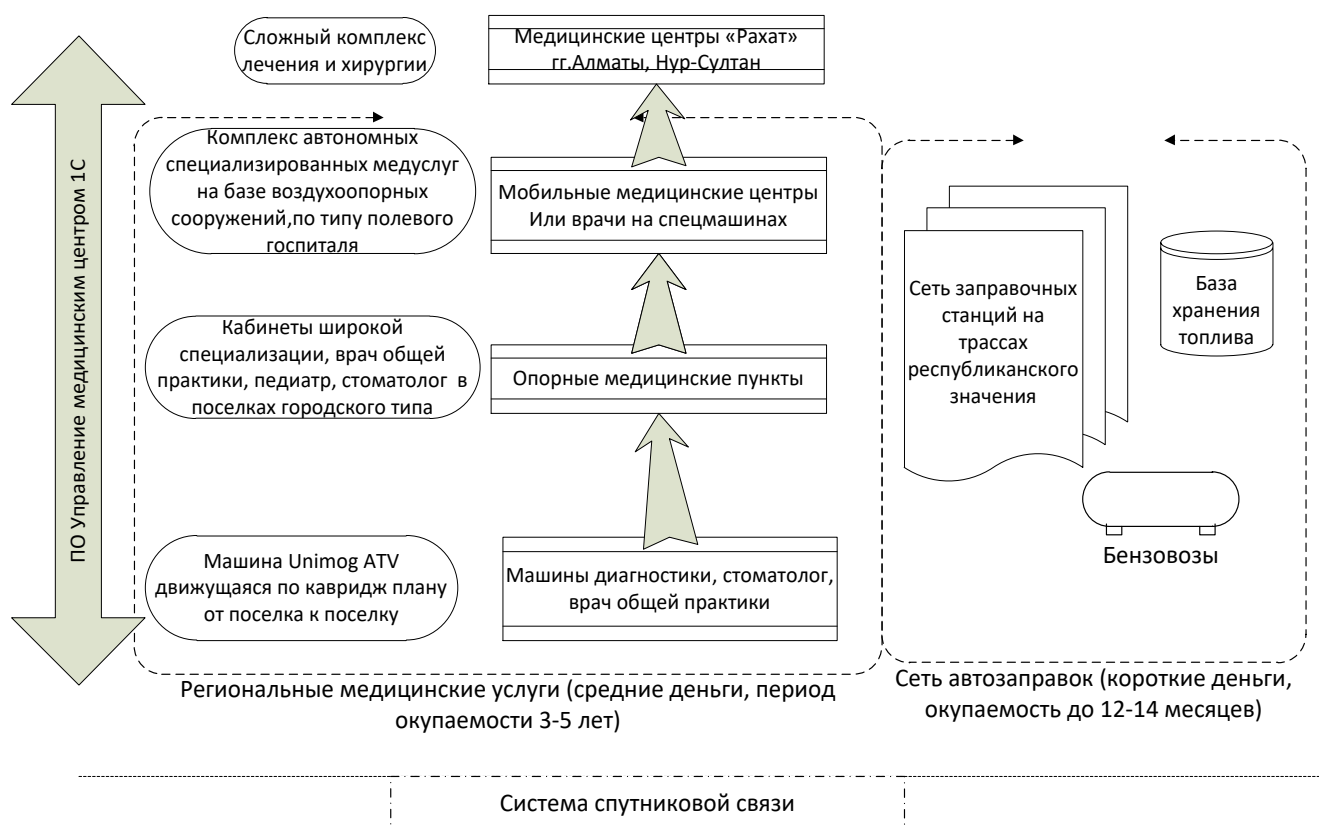


Рисунок 1. Структурная схема бизнес – модели мобильных медицинских центров

Примечание: исполнено автором

То есть, основные усилия будут сосредоточены на диагностике и оказания относительно дешевых медицинских услуг на местах в постоянном режиме за счет

машин диагностики и опорных медицинских пунктов. В случае накопления потребности во врачах узкой специализации и по наличию в районе

достаточного количества клиентов из врачей медицинских центров столиц может формироваться временная группа специалистов для выезда в определенный регион на некоторое время 10-30 дней где будет развернут полевой комплекс-Мобильный медицинский центр по типу полевого армейского госпиталя. Если этот вариант не удастся реализовать из-за отсутствия большого количества заказов, то возможно оснащение врачей специалистов мобильными кабинетами и их передвижение по планам, в соответствии с заявками пациентов. Так комплектация специалистами и оборудованием будет осуществляться за счет заявок, поступивших с машин диагностики и опорных медицинских пунктов. Полевые комплексы будут развернуты на базе воздухоопорных сооружений и будут использовать экологичные источники энергии. То есть, будет создана постоянно действующая вертикаль диагностики и исследования потребности пациентов отдаленных районов и в дальнейшем они будут удовлетворяться либо на местах за счет мобильных медицинских групп, либо направляться в стационарные медицинские центры в Алматы и Нур-Султане.

Таким образом, выбранная бизнес модель **основана на максимальном охвате диагностикой всех пациентов региона по низким ценам и дальнейшей работе под заказ с вертикальной выборкой клиентов по степени сложности медицинских услуг с поддержанием уровня достаточно низких цен.**

Основные уникальности модели:

А) Цены на медицинские услуги ниже городских на 30-70%;

В) Высокое качество услуг по диагностике и консультированию специалистами через систему спутниковой связи;

С) Предоставление услуг по месту жительства пациентов;

Д) Эффективное сочетание «длинных» денег по окупаемости (медицинские услуги – 5-7 лет) и «коротких» (сеть АЗС – 8-12 месяцев).

Е) Целевое направление пациентов в столичные стационарные медицинские центры;

Ф) Предоставление населению бесплатных медицинских услуг за счет государственных программ и медицинской страховке, распространение бесплатных лекарственных препаратов по госпрограмме.

Повторить нашу уникальность достаточно сложно. Поскольку если конкуренты начнут снижать цены окупаемость их проекта растянется на 7-10 лет. Понять, что основу высокой окупаемости и финансовой устойчивости нашего проекта составляет сет АЗС и склад ГСМ сразу очень тяжело. Есть ещё вариант когда аналоги конкурентов будут оснащены хуже нас и качество услуг будет ниже, но все равно это только упрочит наше преимущество.

В регионе пролегают три трасы республиканского значения М36, А365 и А17, которые и образуют общие направления расположения поселков. Трассы сходятся в городе областного значения Караганда. Соответственно на этих участках можно разворачивать сеть заправочных станций, а при них базы для машин Unimog ATV. А в поселках с население от 6 тыс. жителей и более развернуть опорные медицинские пункты (около 20) По направлениям, Караганда: Каркаралинск, Аксу и Карамола. Дальнейшее развитие проекта будет осуществляться по этим направлениям. На карте региона представлены точки стартового развития проекта на период до 2021 года. Рис. 2

Общая культура направлена на понимание работниками своего места и роли в выстроенной вертикали. Врачи в автомобилях работают вахтовым методом по 15 дней и находятся на сдельной оплате. Соответственно и квалификация их значительно ниже персонала медицинских опорных пунктов и поликлиник гг. Алматы и Нур-Султан. Карьерный рост авто врачей продолжается переходом в опорные медицинские пункты. В которых так же присутствует вахтовый метод работы. Отбор происходит через систему

дополнительной подготовки и экзаменационную стажировку в медицинских центрах обеих столиц. Соответственно в бригады мобильных медицинских центров набирается персонал из состава резерва поликлиник столиц, так же могут приглашаться сторонние врачи. Оплата сдельная. В мобильных медицинских центрах будут активно

использоваться студенты выпускных курсов мединституты в качестве ординаторов.

В качестве партнеров выступает аптечное подразделение ТОО «Рахат», которое обеспечивает медицинские подразделения бесплатными и платными лекарствами.

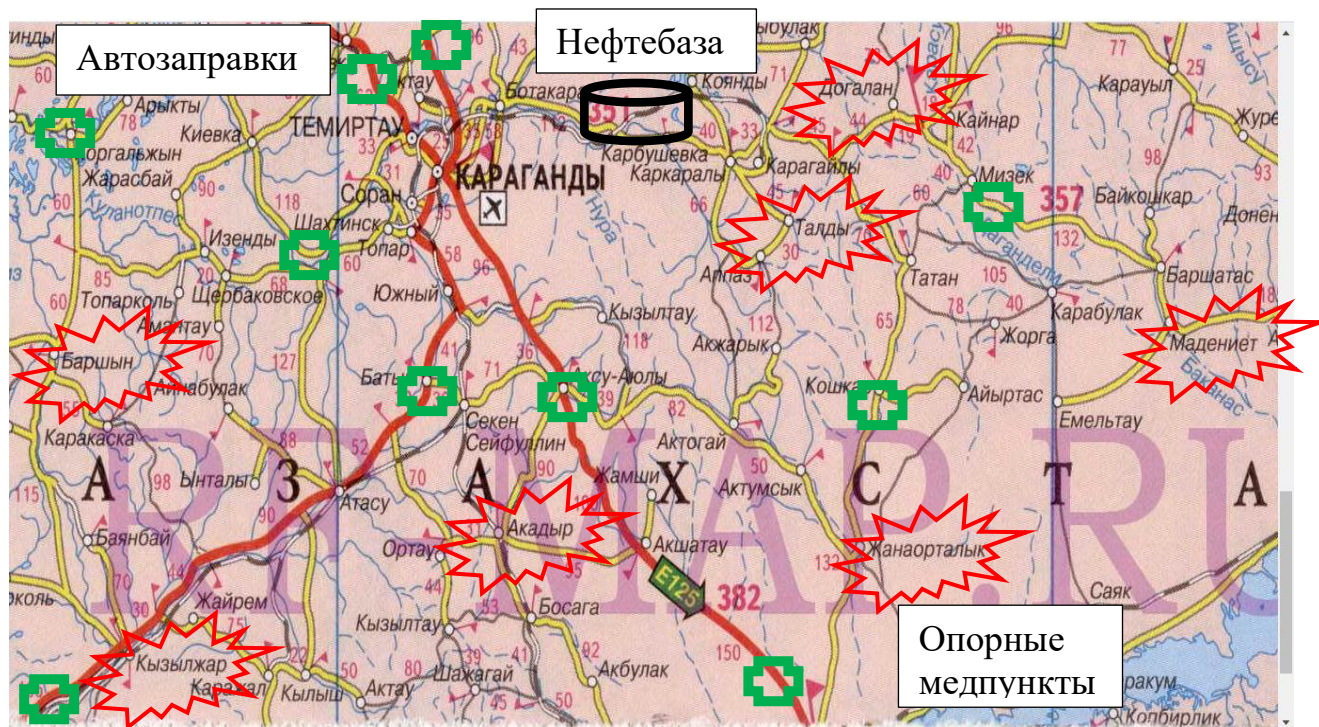


Рисунок 2. Карта локации подразделений
Примечание: исполнено автором

Автомобильные группы будут тесно взаимодействовать с подразделением автозаправочных станций, поскольку там у них будет база для ремонта, отдыха и пополнения запасов. Так же они будут пополнять запасы опорных медицинских пунктов. Стоимость будет создаваться за счет следующих позиций: А) Высокая квалификация врачей мобильного медицинского центра и опорных пунктов;

Б) Приемлемая стоимость услуг и их доставка к потребителю;

В) высококачественное оборудование для диагностики лечения;

Г) возможность консультации врача со специалистами медицинских центров в столицах по каналам спутниковой связи;

Е) Наличие лекарственных препаратов на месте по приемлемым ценам.

Ж) Возможность использовать страховку и дотационную помощь по государственным программам.

Цели комплекса: Получение прибыли через создание постоянно действующего мобильного подразделения диагностики и оказания максимально возможного, полного комплекса медицинских услуг в малонаселенных регионах. При этом мобильный комплекс типа полевого госпиталя разворачивается в районах, в которых спрос на медицинские услуги уже изучен через мобильные группы и стационарные опорные медицинские пункты. То есть, мобильный комплекс разворачивается только «под заказ» и по времени работает из расчета конкретного количества пациентов с небольшим лагом.

Задачи комплекса:

I. Получение минимальной прибыли через мобильные медицинские группы, базирующиеся на заправочных станциях и стационарные опорные медицинские пункты. Предоставление в них комплекса диагностических услуг, врача – стоматолога и врача общей практики/педиатра. Но основная задача этих подразделений заключается в приеме заявок на более сложные виды медицинских услуг для составления маршрута и графика перемещения мобильного медицинского комплекса типа полевой госпиталь

II. Комплектация и обеспечение получения основной прибыли через создание и использование мобильного медицинского комплекса типа полевой госпиталь. Мобильный комплекс комплектуется врачами высшей категории для оказания высококвалифицированных медицинских услуг из состава поликлиник «Рахат» и приглашённых врачей по временному трудовому соглашению.

III. Для снятия финансовых рисков и ликвидации кассовых разрывов параллельно в одной структуре необходимо создать сеть из 10 автозаправочных станций и базы ГСМ. Для обеспечения эффективной работы медицинских подразделений необходимы ГСМ (горюче - смазочные материалы), которые составляют от 40 до 60% затрат. Поэтому возможность получения бесплатных или очень заниженных по цене ГСМ позволит выставлять приемлемую для населения рыночную цену на медицинские услуги и включать операционный рычаг, оказывая высококачественные медицинские услуги широким слоям населения отдаленных районов. Кроме того, система автозаправочных станций и базы ГСМ позволит закупать нефтепродукты непосредственно с Павлодарского НПЗ и исключить из цепочки различных посредников. Таким образом комплекс медицинских услуг и сеть АЗС гармонично обеспечат и достаточную норму общей прибыли и высокую конкурентоспособность в данном регионе.

IV. В данной модели будет создана система подготовки «звездных врачей»

через последовательную работу молодых специалистов в мобильных авто группах и опорных медицинских пунктах в качестве врачей общей практики. Дальнейшей специализацией в мобильном медицинском комплексе типа полевой госпиталь и дальнейшей работе в стационарных медицинских центрах «Рахат» в Алматы, Нур-султана и других городах. Система подготовки и обучения врачей будет основана на технологии спутниковой связи и постоянных консультациях врачей общей практики с специалистами стационарных медицинских центров обеих столиц. Каждый «Звездный врач» стационарных медцентров будет коучером для молодых специалистов, за что и будет получать соответствующее вознаграждение.

V. Все подразделения медицинского комплекса будут связаны в единую базу данных типа «Ху коу» через программу УМЦ 1С. Каждый специалист комплекса будет вносить в неё данные о пациентах. Данная база будет использоваться:

- для учета поступивших звонков и заявок от жителей в автомобильные медицинские группы и опорные медицинские пункты;

- мобильным медицинским комплексом типа полевой госпиталь в качестве базы заказов для развертывания в определенном месте на определенное время;

- стационарными медицинскими центрами для формирования предложений жителям отдаленных регионов на оказание сложных медицинских услуг с приездом в столицы (хирургия, комплексное обследование и лечение...).

Решение вышеперечисленных задач будет осуществляться в соответствии с планом реализации проекта. Последовательность работ в проекте будет основана на минимизации заемных средств, создании объектов, обеспечивающих быструю окупаемость и финансовую устойчивость проекта.

В план-графике заложены лаги по времени и предусматривается возможности более раннего начала некоторых этапов и их параллельная разработка в случае наличия свободных денежных средств.

Конечно управление этапами будет зависеть от достижения финансовых результатов. План-график реализации проекта представлен на рис.3

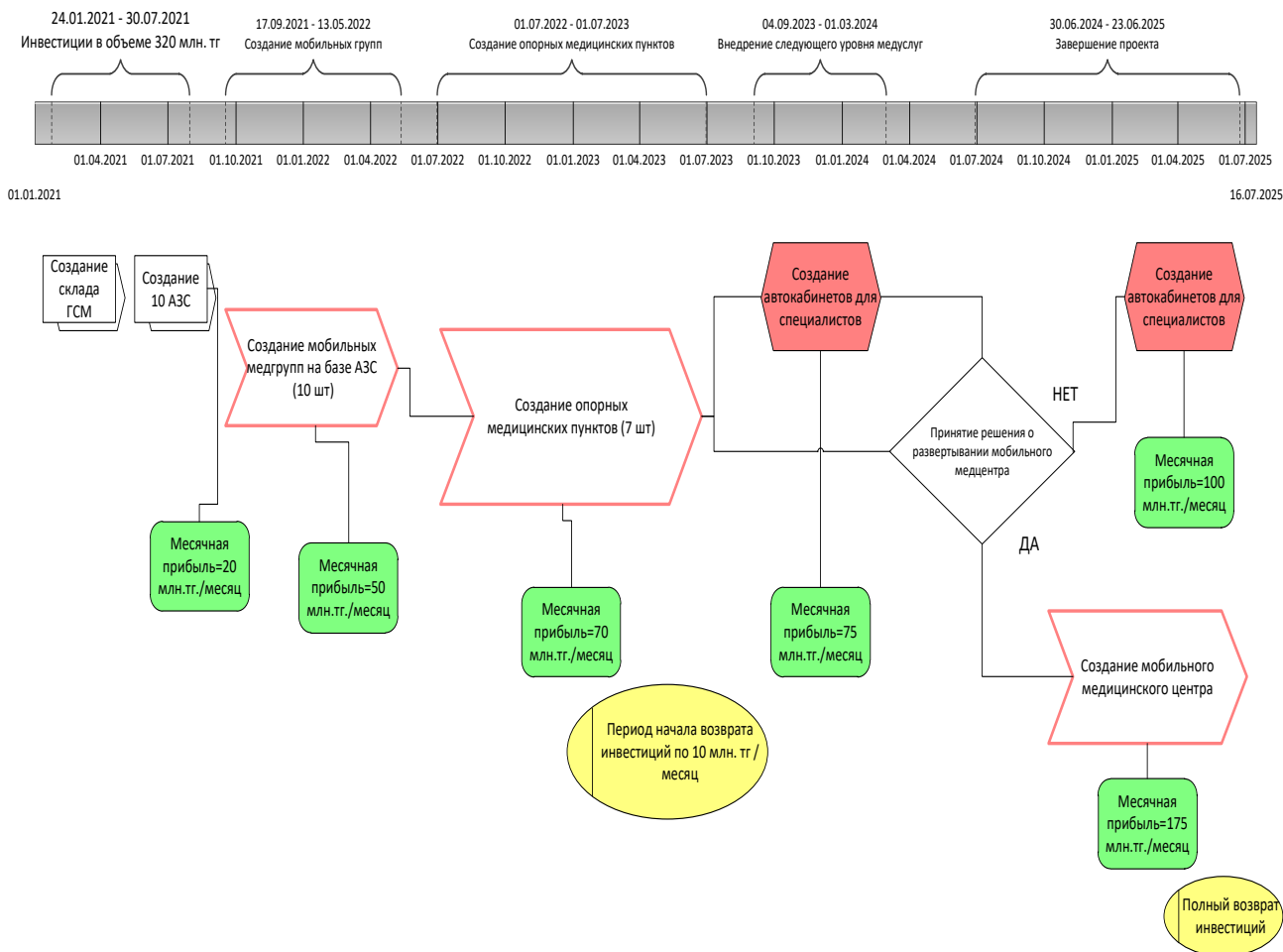


Рисунок 3. План-график этапов реализации проекта
Примечание: исполнено автором

Нет необходимости отягощать данную статью финансовым планом проекта. Однако следует заметить, что в проекте стартовый капитал в объеме \$800 000 будет вложен основными акционерами-владельцами стационарных медицинских центров. На эти средства будут развернуты

склад ГСМ и сеть АЗС. А дальнейшее создание комплекса будет осуществляться на деньги, получаемые от торговли ГСМ. Общая окупаемость проекта начнется на третий год реализации. Это общие расчеты с учетом рисков

Источники:

1. Jody Ranck, Rod Falcon, and David Kaisal. RETHINKING BUSINESS MODELS IN THE GLOBAL HEALTH ECONOMY: A TOOLKIT FOR INNOVATION. PDF формат http://www.iftf.org/uploads/media/SR-1038_Rethinking_Business_Models_01.pdf обращение 11.01.2020 г
2. Park Square Family Medicine/ Сайт https://www.bplans.com/family_medicine_clinic_business_plan/executive_summary_fc.php обращение 11.01.2020 г.
3. Сайт https://www.jetro.go.jp/en/invest/success_stories/gehealthcare.html обращение 12.01.2020 г.
4. PricewaterhouseCoopers, "Pharma 2020: The vision – Which path will you take?" (June 2017).

5. Kathryn Phelps, “Mergers May Buy Time, But Fundamental Changes Necessary, GSK’s Garnier”, The Pink Sheet (February 26, 2007), p. 11.
6. Clayton M. Christensen, “The Innovator’s Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail” (Boston: Harvard Business Press, 1997).
7. Michael G. Jacobides, Thorbjørn Knudsen & Mie Augier, “Who Does What and Who gets What: Capturing the Value from Innovation”, AIM Executive Briefing (2006), accessed July 27, 2009, сайт <http://faculty.london.edu/mjacobides/assets/documents/JKAbriefingAIMnov06.pdf> обращение12.01.2020 г
8. “Rhône-Poulenc Forms Network To Develop Gene and Cell Therapies”, Oncology News International, Vol. 4, No. 1 (January 1, 1995), accessed December 8, 2008, сайт <http://www.cancernetwork.com/display/article/10165/97578> обращение12.01.2020 г
9. The Boston Consulting Group, “Realizing the Promise of Disease Management: Payer Trends and Opportunities in the Chinese” (February 2006), p. 9
11. Blumenthal D, Hsiao W. Privatization and its discontents:the evolving Chinese health care system. N Engl J Med2005; 352: 1165-70
12. Development Research Centre of the State Council &WHO.The evaluation report of Chinese health care system reform,2005. Economy research database [online]. Available from URL: <http://down.cenet.org.cn/view.asp?id=58268>

2ГИС БИЗНЕС В КАЗАХСТАНЕ: ТЕНДЕНЦИИ И ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ

Ключевые слова: рекламный бизнес, рынок рекламных услуг, маркетинговая среда, факторы макро- микро среды, креативные концепции.

Аннотация. В данной статье рассматриваются тенденции развития картографического рекламного бизнеса в РК, выпускающая одноимённые электронные справочники с картой города Актобе, продажей рекламных мест на карте и в справочнике (баннер, место в списке, дополнительный текст) и факторы маркетинговой среды для его перспективного функционирования. Рекламный рынок РК перспективен и имеет ещё свободные ниши, которые надо заполнять интересными форматами и креативными концепциями продуктов интеллектуального бизнеса. Эффективность развития рекламного бизнеса видится в повышении его социальной ответственности, влиянии на культурную атмосферу города, создание в нем положительного микроклимата.

Рекламный бизнес в Казахстане набирает свои неумолимые обороты. Развитие отрасли рекламы у нас в стране – достаточно перспективный вид предпринимательства, в частности, в Алматы, в Астане и крупных городах страны. Этот сегмент демонстрирует тенденцию стабильного роста и по аналитическим данным каждый год рынок рекламных услуг Казахстана увеличивается на 15%.

Почему 2ГИС? Мобильное приложение 2ГИС входит в десятку самых популярных в России*. 40 миллионов пользователей ежедневно находят с помощью 2ГИС места, где потратить деньги. Учитывая успех в Российской Федерации (Более 47,9 млн пользователей России уже знают, что хотят купить, и выбирают места, где потратить деньги именно в 2ГИС), такой

же рост ожидает и 2ГИС в Казахстане. Каждый день миллионы людей ищут в 2ГИС лучшее место, где приобрести товар или услугу, и обращаются к 2ГИС за точными данными об организациях города. Рекламодатели Казахстана, а именно города Актобе благодаря рекламе в 2ГИС обеспечит максимум внимания к вашей компании. Получат возможность загрузить рекламные материалы, управлять бюджетом, анализировать результаты, получать клиентов. Изучать статистику по поиску и просмотрам страниц компании — показы карточки в результатах поиска, клики, переходы на сайт и страницы социальных сетей. Статистика обращений включает количество звонков из мобильного приложения. Доступно рекламодателям. Рекламодатели могут порадовать своих клиентов, Акции и скидки могут стать решающим аргументом в пользу рекламодателей. Например, «Торт в подарок при заказе на сумму от 3 000», «Скидка 20% при предъявлении студенческого билета». Рекламодатель сам может определить условия и привлекать клиентов. Создать свою красивую страницу- разместить фото товаров, интерьера, портфолио ваших проектов. В Личном кабинете можно добавить свои фотографии, а также управлять фотографиями из других источников. Поставить самую красивую фото на обложку и определить порядок следования для остальных. Используя приложение 2ГИС, Рекламодатель может сам приводить клиентов до своих дверей- Использовать Личный кабинет, чтобы оперативно обновлять адреса, телефоны и время работы. Перечислять все

сферы деятельности, учитывать их в поиске. Указывать вход в здание на карте. 2ГИС — единственный в Казахстане сервис, который показывает входы. 2ГИС в городе Актобе появился в 1-го июля 2018г, 398 городов в 11 странах. 85% проектов управляется сетевыми партнерами (теми, кто купил франшизу 2 и более раз).

На сегодняшний день в нашей стране немного компаний, работающих в системе картографии и рекламы. При этом статистика свидетельствует, что каждый 3-й рекламная компания неминуемо закрываются в течение первых трех лет работы. Динамичное развитие рекламного бизнеса дает основания предполагать, что эта сфера еще долгое время будет и одной из самых прибыльных. В любые времена, даже в кризисные, реклама остается естественной потребностью МСБ, удовлетворяя которую можно неплохо заработать и добиться популярности и уважения среди клиентов.

Современный рекламный бизнес не всегда подразумевает открытие элитной компании. Это может быть рекламная компания на телевидении/радио. Средний чек таких компаний в Нурсултан составляет 6 000 - 7 000 тг., а Алматы – порядка 8 000 тг. В среднем по республике сумма среднего чека колеблется в диапазоне 5-10 тыс. тенге. Самые высокие цены на услуги рекламы по областным центрам в Алматы и Нурсултане, а самые низкие – в северных областях РК.

Отметим, что сегодня рекламный бизнес Казахстана еще не столкнулся с такими проблемами многих стран, как недостаток свободных мест, невысокая покупательная способность населения, низкий профессиональный уровень сотрудников на местах

Как же развивается современный рынок рекламного бизнеса?

Рекламный бизнес как отрасль экономики может успешно функционировать при наличии благоприятной маркетинговой среды. Развитие рекламного бизнеса осуществляется под воздействием ряда факторов маркетинговой среды, а не изолированно, и влияние их происходит

независимо от субъектов рынка. Поэтому необходимыми предпосылками активного развития рекламного бизнеса являются мониторинг маркетинговой среды, а также планирование и реализация превентивных мероприятий, направленных на снижение их отрицательного влияния.

Анализ маркетинговой среды необходим для того, чтобы предприятия картографическо-рекламных услуг могли приспособиться к изменяющейся внешней среде, реагировать на рыночные индикаторы, быть мобильными и гибкими и сохранить экономическую устойчивость (рис.1)

Поясним, что маркетинговая среда рекламного бизнеса делится на макро и микросреду. Микросреда представлена субъектами, имеющими непосредственное отношение к самой фирме и ее возможностям по обслуживанию клиентуры, то есть поставщиками, клиентами, конкурентами и разными контактными аудиторами. Макросреда представлена такими факторами демографического, экономического, природного, экологического, технического и культурного характера, которые оказывают непосредственное влияние на микросреду.

На современном этапе актуализируются вопросы внешнего окружения и их воздействия на деятельность компаний. Экономические факторы определяют тенденцию и динамику развития рекламного бизнеса. Основными экономическими факторами, определяющими формирование данных отраслей, является темп роста экономики страны, доходы потребителей и их платежеспособность, состояние денежной сферы.

Существуют как позитивные, так и негативные факторы макро и микросреды, оказывающие влияние на современную трансформацию рекламных услуг. Макросреда и ее параметры не зависят от участников рынка рекламного бизнеса, и снизить их негативное влияние возможно только в процессе эффективного социально-экономического развития страны. А снизить отрицательное влияние факторов микросреды можно следующим образом: 1. создать эффективную карту; 2. наладить контакты с новыми рекламодателями; 3.

постоянно контролировать настрой работников; 4. активный поиск нового рынка сбыта карты и рекламы; 5. действовать по сложившимся обстоятельствам.

Пробиться и укрепиться на рынке для каждой фирмы – задача номер один и конкурентоспособность предприятия играет важную роль в достижении успеха.

Лидер Казахстана в рекламном бизнесе по количеству фирм и по их качеству это, безусловно, южная столица. Еще с советских времен, когда Алматы был столицей Казахстана, в городе осталась развитая база рекламы с качественной инфраструктурой, оборудованием и квалифицированными кадрами. Самый востребованный алмаатинцами формат - демократичные рекламные компании полного обслуживания. Что касается Нурсултана, то большое количество современных торговых и развлекательных комплексов и компаний были открыты в 2006-2007 годах. Это был период бурного развития потребительского сектора. Стоит отметить, что Нурсултан почти в два раза меньше по численности населения южной столицы и количество заведений потенциальных рекламодателей, например, общепита соответственно также в два раза уступает алмаатинскому - 677.

Высоким уровнем доходов населения характеризуются областные центры запада Казахстана Актау, Атырау и Актобе. Здесь развитие нефтедобывающей отрасли способствует формированию на территории этих городов значительной аудитории состоятельных людей и потребителей среднего класса. А это, в свою очередь, открывает серьезные перспективы для развития бизнеса рекламной компании, направленного на удовлетворение потребительских нужд.

Однако пока, опережая другие казахстанские города по количеству и качеству рекламных компаний, Атырау, Актобе и Актау заметно отличаются от рынка Нурсултана и тем более Алматы, и не в лучшую сторону. По оценкам экспертов, рекламный бизнес этих городов отстает от алмаатинского на шесть-семь лет, от астанинского (Нурсултанского) - на четыре-пять лет. Его развитие задерживают отно-

сительно невысокая численность городского населения, небольшая прослойка среднего класса. Эти факторы снижают инвестиционную привлекательность рекламного бизнеса в провинции.

Так что, несмотря на сдерживающие факторы, рынок рекламы развивается и в столицах, и в регионах, но со своей спецификой. Инвесторов привлекает быстрая отдача вложений в рекламном бизнесе. Считается, что в среднем вложения в картографически-рекламный бизнес в Казахстане окупаются за 2-2,5 года.

Большинству отечественных рекламных компаний не хватает опыта. Впервые открывая заведение, они сталкиваются с массой проблем. Хорошим выходом для тех, кто намерен посвятить себя рекламному делу, но не знаком с его тонкостями, является покупка действующего бизнеса.

Эксперты рынка предполагают, что эта тенденция продолжит свое развитие, и вскоре большинство крупных рекламных операторов может также массово выйти на рынок нефтяных городов запада

Небольшое желание сетевых компаний покорять новые рынки в Казахстане объясняется отсутствием развитого потребительского спроса в регионах. На рекламном рынке Казахстана эксперты отмечают несколько специфичных рисков. Так, в нашей стране необходимо учитывать отсутствие локальных фирм МСБ.

Сегодня казахстанский рекламный рынок пока еще ненасыщен, не хватает интересных новых форматов, креативных концепций.

Каковы же риски в рекламном бизнесе? Рекламная сфера предпринимательства является достаточно рискованным бизнесом. Так, если минимальная рентабельность в рекламном бизнесе составляет 20%, средняя – около 25%, а в случае успеха она может достигать 50-60%. Однако это и один из рискованных видов бизнеса: до 60% новых рекламных компаний разоряются на первом году своего существования, а за два года – до 80% новых компаний.

Еще одной «болевым точкой» рекламного бизнеса является подготовка и

наличие продавцов хорошего уровня, т.е. сервис «фронт-офиса» заведения. Как известно, американские стандарты обслуживания считаются одними из самых лучших в мире. Там, в традиционной Америке, основной заработок продавцов складывается из бонусов, в Казахстане же принято включать в окладную часть. При этом эксперты бизнеса не видят возможность перейти на американскую систему оплаты работы менеджеров продаж. Поскольку не все казахстанцы привыкли оставлять за обслуживание, а значит, заработная плата продавцов будет снижаться. Понятно, что это в свою очередь приведет к ухудшению сервиса.

Так какие же действия надо предпринять рекламной компании для успешного развития его бизнеса? Мы предлагаем некоторую последовательность шагов для продвижения рекламного бизнеса на современном этапе.

1. Разработка плана продвижения рекламной компании является важным этапом, поскольку позволяет подготовиться к различным ситуациям в бизнесе и уменьшить количество неожиданных «сюрпризов».

2. Хорошая реклама. Невозможно построить успешный бизнес без удачной рекламы. И даже 2gis нуждается в рекламе-например на площадке ГУГЛ.

3. Анализ текущего состояния рынка рекламы.

Любое бизнес-планирование начинается с тщательного анализа текущей ситуации, чтобы иметь возможность поставить перед собой реалистичные цели. Необходимо провести SWOT-анализ заведения и определить сильные и слабые стороны, возможности и угрозы. И получить ответ на вопросы: каковы преимущества и недостатки вашего бизнеса? Как вы можете поднять продажи?

4. Анализ конкурирующих рекламных компаний. SWOT-анализ конкуриру-

ющих рекламных компаний также может оказаться очень полезным. Его можно применить не только к преуспевающим компаниям, но и к тем, которые обанкротились. У успешных рекламных компаний можно научиться тому, что стоит делать, а у провальных тому, чего делать не стоит.

5. Определение целевой аудитории посетителей нашего продукта. Перед началом рекламных действий, важно изучить потенциальных посетителей. Нужна информация об их потребностях, желаниях, ожиданиях и поведении. Для того чтобы знать, как и какую маркетинговую стратегию использовать, нужно понять, что им нравится, а что — нет.

6. Обратная связь. Надо знать, что посетители думают о вашем продукте. Идентифицируйте свой продукт и получите информацию, кто клиент и почему они выбирают именно ваш продукт. Их мнение о качестве продукта, уровня обслуживания, цен, атмосферы очень важно для внесения изменений в лучшую сторону деятельности.

Таким образом, многое в решении назревших проблем зависит от эффективности менеджмента. Перспективы развития рекламного бизнеса видятся в повышении его социальной ответственности, это влияние на культурную атмосферу города, создание в нем положительного микроклимата.

Сферой рекламы в Казахстане в большей части занимается малый бизнес, действия которого основываются на общем экономическом развитии, повышении платежеспособности населения. Поэтому данная сфера в максимальной степени зависит от изменений спроса, его потребностей. Дальнейшее ее развитие больше связано с саморегулированием, путем развития общественных объединений, организаций, деятельность которых направлена на повышение стандартов обслуживания, качества условий для клиентов.

Источники:

1. Государственная программа индустриально-инновационного развития Казахстана на 2015 – 2019 гг. (ГПИИР)
2. Батырев М. «45 татуировок продавана»: Правила для тех кто продаёт и управляет

продажами.

3. Н. Талиб. «Черный лебедь».
4. Найт Ф.: «Продавец обуви. История компании Nike».
5. Э. Голдрат «Цель».
6. Сайт Википедия.
7. <https://business.2gis.ru/>

ВЫХОД КОМПАНИИ НА ЗАРУБЕЖНЫЙ РЫНОК: МОТИВЫ И ФОРМИРОВАНИЕ ЭКСПОРТНОЙ СТРАТЕГИИ

Ключевые слова: стратегия, экспорт, зарубежный рынок, маркетинг, конкурентные преимущества

Для любой компании, желающей участвовать в международных экономических отношениях, первоочередной задачей является обеспечение успешного выхода на внешний рынок. В связи с этим становится необходимым для компании обратиться к методам международного маркетинга. А поскольку маркетинг делает акцент на потребителе, вся работа компании, использующей принципы и методы маркетинга, направлена на подчинение производства интересам потребителя. Организуя маркетинговую деятельность в своей компании, ее руководители применяют определенную маркетинговую стратегию. Маркетинговая стратегия определенной страны с определенным продуктом является одной из наиболее распространенных стратегий международного маркетинга. В соответствии с принятой стратегией формулируются мероприятия маркетинговых программ. Они могут быть ориентированы: на максимальный эффект, независимо от степени риска; на минимальный риск, не ожидая значительного эффекта; на различные комбинации этих двух подходов. В процессе продвижения продукции на международный рынок используются различные методы выхода на международный рынок.

Формирование и реализация маркетинговой стратегии выхода на внешний рынок позволит обеспечить предприятию долгосрочные конкурентные

преимущества в глобальной экономике. Разработка стратегии с учетом особенностей ведения международного бизнеса вносит большую степень неопределенности для компании, в научной литературе существует масса подходов к процессу формирования международной стратегии, но данные подходы не ориентированы на каждую предпринимательскую структуру, разработки носят общий и теоретический, а не практический характер, который позволил бы субъектам предпринимательства использовать методы стратегического управления для повышения конкурентоспособности и эффективной деятельности на внешнем рынке [1, с.50].

Традиционно компании задумываются над вопросом о выходе на зарубежные рынки тогда, когда все возможности получения дополнительных доходов на внутреннем рынке уже исчерпаны. Далее мы будем обсуждать феномен «рожденные глобальными», свидетельствующий о том, что выход на зарубежные рынки возможен и для тех компаний, которые не обладают сильными позициями на внутреннем рынке. При этом компания грамотно развивалась на национальном рынке, научилась быть конкурентоспособной на нем и накопила достаточные денежные средства для обеспечения международной экспансии.

Прежде всего, следует обратить внимание на тенденции, влияющие на

международный бизнес, среди которых можно выделить следующие:

1. Усиление глобализации (регионализация): устранение барьеров на пути международной деятельности (либерализация торговли, создание общих правовых и экономических пространств); усиление конкуренции (включая появление новых крупных компаний из развивающихся стран); изменение ожиданий потребителей.

2. Бурное развитие информационно-коммуникационных технологий: появление Интернета, интранета, изменение характера маркетинга.

3. Возникновение экономики, основанной на знаниях (увеличение затрат на НИОКР, сокращение ЗСТ).

4. Появление новых форм организации (межфирменные сети, виртуальные предприятия и кластеры) представленные тенденции могут представлять собой как возможности, так и угрозы для формирующихся компаний и компаний, работающих на международных рынках.

Основания для выхода на международный рынок включают: некоторые тенденции внутреннего рынка, которые подталкивают бизнес за рубежом; рост компании и расширение сферы ее деятельности; необходимость поддержания и развития имиджа компании; стремление преодолеть зависимость от конъюнктуры внутреннего рынка с его специфическими особенностями, рассеять риски и обеспечить пространство для маневра в ресурсах; желание получить доступ к технологическим секретам; возможность использования государственных программ по упрощению процедур международной торговли; стремление высвободить часть ресурсов, используемых на внутреннем рынке для решения более сложных и перспективных задач;

Чтобы выйти на международный рынок, компания может ставить такие цели, как: получение стратегических позиций в странах, представляющих крупные рынки из-за их размера и потенциала; использование низких затрат

на производство и сборку; создание стандартизированных продуктов; введение на рынки товаров и услуг, защищенных протекционистскими мерами; разработка опыта, который помогает проникнуть с одного иностранного рынка на другой; экономия за счет расширения деятельности на рынках разных стран [2, с.96].

Предпринятые правительствами различных стран усилия по устранению барьеров на пути ведения международного бизнеса (либерализация торговли, создание экономических и правовых пространств и т.д.) призваны снизить барьеры для входа в международную торговлю и должны повысить шансы на успех на международных рынках не только крупных, но и малых и средних предприятий. С другой стороны; активизация глобализации и регионализации приведет к усилению конкуренции, и поэтому глобализация может представлять собой угрозу, а не возможность для многих компаний. И наконец, следует иметь в виду, что эта тенденция имеет еще один важный элемент, а именно рост потребительских ожиданий.

Покупатели по всему миру смогли выбрать из широкого спектра глобальных, региональных и местных продуктов и услуг, что сопровождалось значительным ростом ожиданий потребителей в отношении качества продукции, конкурентоспособных цен, удобства и скорости обслуживания. В результате компании, неспособные предложить ценность потребителю и / или имеющие неэффективную структуру затрат, могут (и уже) пережить трудные времена.

Быстрое развитие информационно-коммуникационных технологий и систем, а также электронной торговли широкое использование персональных компьютеров, интернета, сотовых сетей и других электронных средств связи влияет и изменяет многие аспекты ведения бизнеса. Это позволяет развивать более прибыльные организационные структуры, ускорять реакцию компаний на изменения и лучше обслуживать клиентов по всему

миру, а также распространять знания внутри компании (включая возможность обмена знаниями и опытом между филиалами компании, расположенными в разных странах). Следует также учитывать, что информационная революция оказывает влияние на характер маркетинга.

Традиционно покупатели выбирают продукты, которые им нужны, исходя из качества предлагаемых продуктов и информации, которую им предоставляют производители. Но классические формы торговли находятся под угрозой со стороны поисковых систем в Интернете, через которые пользователь сталкивается с гораздо более широким выбором, чем где-либо еще. Покупатели могут покупать дешевле и удобнее непосредственно у производителя через интернет, при этом не имеет значения, в какой стране живет потребитель. Кроме того, на многих рынках применение информационных технологий позволяет значительно сократить число промежуточных звеньев в цепочке, что в конечном итоге приведет к снижению эффекта эскалации экспортных цен.

Появление экономики, основанной на знаниях, увеличение затрат на НИОКР, быстрое устаревание технологий и значительное сокращение жизненного цикла продукции могут свидетельствовать о том, что эра знаний привела к изменению отраслевых структур и разделению производственных отраслей на два типа. К одной из традиционных дисциплин (текстильная, сталелитейная, автомобильная и химическая промышленность), от которой относительно выше трудоемкость, и лучше использование сырья. Они быстро перемещаются в развивающиеся страны, где и то и другое относительно дешево. В большинстве случаев эти отрасли страдают от проблемы избыточных мощностей.

Результатом стало снижение цен и очень низкая окупаемость инвестиций. Ко второму типу относятся отрасли, основанные на информации и знаниях (фармацевтическая, коммуникационная,

электронная и компьютерная, аэрокосмическая и биотехнологическая). Здесь затраты на заработную плату обычно не превышают 5% от общей стоимости. Большинство расходов так или иначе связаны с получением информации: исследования и разработки, маркетинг, обслуживание клиентов и техническая поддержка. Появление новых форм организации (сетевые формы межфирменного сотрудничества, виртуальные предприятия и кластеры) в современных условиях практически все компании имеют возможность успешно завоевывать и обслуживать международные рынки, независимо от их размера, объема ресурсов и опыта на международных рынках. Этому способствует расширение технологических, маркетинговых и других возможностей путем взаимодействия с другими компаниями, которое может принимать форму реальных и виртуальных сетей и кластеров [3, с.67].

Внедрение таких форм организации помогает предприятиям обмениваться информацией, стимулировать инновации, способствовать развитию новых технологий и, используя опыт и ресурсы участников, использовать международные рынки. Каковы причины, по которым компании стремятся выйти из своих внутренних рынков? Причины можно разделить на две группы: активные и реактивные. Первая группа причин показывает, что международная экспансия обусловлена желанием (инициативой) самого предприятия, вторая – что предприятие вынуждено искать новые рынки и новые возможности под влиянием изменений в корпоративной среде. Обратите внимание, что только один мотив редко является достаточной причиной для интернационализации бизнеса; обычно компании выходят на международные рынки под влиянием набора причин. Таким образом, можно сгруппировать эти мотивы.

Компании, выходящие на внешние рынки, могут столкнуться с проблемами или повышенными издержками из-за условий ведения бизнеса и способа работы

компаний. Например, маркетинговые услуги могут быть непомерно дорогими. Банковская система может быть неразвитой, и некоторые платежные механизмы могут быть недоступны. Аккредитивы могут быть ненадежными или труднодоступными.

1. Монопольная ситуация представляет собой очень серьезный входной барьер. Монополия возникает, когда одна компания является основным поставщиком продукта или услуги на рынке. Монополии могут принадлежать государству или создаваться путем поглощения конкурирующих компаний. Монополии часто блокируют доступ к конкурентам, используя патенты и лицензии для предотвращения развития возможных заменителей, контролируя пути распространения, ресурсы или поставщиков или используя стратегии ценообразования.

2. Плохая правовая защита, доступная иностранным компаниям, также выступает в качестве барьера. Если компания не может взять на себя защиту своей интеллектуальной собственности (авторских прав, патентов, товарных знаков) и справедливых и эффективных механизмов урегулирования споров, то она, скорее всего, понесет убытки на рынке. В некоторых странах обращение в суд по коммерческому спору может оказаться бесполезным, поскольку ни закон, ни суды не благоприятствуют иностранному экспортеру.

3. Взятничество и коррупция, - во многих странах деловая активность обычно ускоряется или становится возможной благодаря выплате взяток. Коррупционная практика может быть использована для того, чтобы побудить правительство принять меры, благоприятные для отрасли, или повлиять на решения правительства о закупках.

В других случаях ключевые должностные лица и лица, ответственные за принятие решений, будут требовать оплаты в той или иной форме, чтобы сделка могла быть осуществлена. Хотя общественное мнение в целевой стране может быть против такой практики, она

остается реальностью. В то время как местные компании в таких странах рассматривают взятки как повседневное явление бизнеса, иностранные компании могут столкнуться с серьезными гражданскими и уголовными наказаниями за дачу взяток. Это ставит их в невыгодное положение на рынке.

Независимо от того, насколько различны условия, есть деловые люди, которые процветают практически в каждой стране мира. Поэтому одним из стратегических ответных мер является партнерство с местными бизнесменами, которые действительно понимают систему и могут использовать ее в коммерческих целях. При выходе на рынок, где доминирует монополия, компании должны понимать, что у них есть высокий шанс потерпеть неудачу, и быть готовыми потерять значительные суммы в сниженных издержках. Возможно, самая успешная стратегия заключается в том, чтобы отличить свой продукт или услугу от того, что предоставляет монополия. Компании должны ограничить свое присутствие в странах, где отсутствуют правовые гарантии, особенно когда они обладают ценной интеллектуальной собственностью, которая необходима для их успеха [4, с.63].

Организация, желающая "выйти на международный уровень", сталкивается с тремя основными проблемами:

- маркетинг - какие страны, какие сегменты, как управлять и реализовывать маркетинговые усилия, как входить - с посредниками или напрямую, с какой информацией?

- снабжение - нужно ли приобретать продукцию, производить или покупать?

- инвестиции и контроль - совместное предприятие, глобальный партнер, приобретение?

Решения в области маркетинга сосредоточены на цепочке создания стоимости. Стратегия или альтернативные варианты входа должны обеспечивать выполнение и интеграцию необходимых мероприятий цепочки создания стоимости. При принятии международных маркетинговых решений по комплексу

маркетинга требуется больше внимания к деталям, чем в отечественном маркетинге.

Что касается инвестиций и контроля, то на самом деле вопрос заключается в том, насколько компания хочет контролировать свою собственную деятельность. Степень связанного с этим риска, отношение и способность достигать целей на целевых рынках являются важными аспектами при принятии решения о том, следует ли лицензировать совместное предприятие или участвовать в прямых инвестициях.

Каннингем М. определил пять стратегий, используемых фирмами для выхода на новые зарубежные рынки:

1 техническая инновационная стратегия - воспринимаемые и демонстрируемые превосходные продукты;

2 стратегия адаптации продукта - модификации существующих продуктов;

3 стратегия обеспечения доступности и безопасности - преодоление транспортных рисков путем противодействия воспринимаемым рискам;

4 стратегия низкой цены - цена проникновения;

5 общая стратегия адаптации и соответствия - иностранный производитель дает прямую копию.

При сбыте продукции из менее развитых стран в развитые страны пункт 3 создает серьезные проблемы. Покупатели в заинтересованной зарубежной стране обычно очень осторожны, поскольку они воспринимают транспортные, валютные, качественные и количественные проблемы [5, с.56].

При построении стратегии выхода на рынок решающим фактором является время. Создание разведывательной системы и создание имиджа посредством продвижения по службе требует времени, усилий и денег. Фирменные наименования не появляются в одночасье. Необходимы большие инвестиции в рекламные кампании. Трансакционные издержки также являются одним из важнейших факторов формирования стратегии выхода

на рынок и могут стать высоким барьером для международной торговли.

Расходы включают в себя расходы на поиск и переговоры. Физическое расстояние, языковые барьеры, логистические издержки и риски ограничивают прямой мониторинг торговых партнеров. Принудительное исполнение контрактов может быть дорогостоящим, а слабая правовая интеграция между странами осложняет ситуацию. Кроме того, эти факторы важны при рассмотрении стратегии выхода на рынок. На самом деле эти факторы могут быть настолько дорогостоящими и рискованными, что правительства, а не частные лица часто вовлекаются в сырьевые системы.

Существует множество способов, с помощью которых организации могут выходить на внешние рынки. Три основных способа – это прямой или косвенный экспорт или производство в другой стране.

Экспорт – это наиболее традиционная и хорошо зарекомендовавшая себя форма работы на внешних рынках. Экспорт можно определить как сбыт товаров, произведенных в одной стране, продающихся в другую. Хотя в зарубежных странах не требуется прямого производства, требуются значительные инвестиции в маркетинг. Возможно, существует тенденция к получению не столь подробной маркетинговой информации по сравнению с производством в стране маркетинга, однако это не отменяет необходимости в детальной маркетинговой стратегии [6, с.102].

Преимущества экспорта заключаются в следующем:

- производство базируется на внутреннем рынке, поэтому оно менее рискованно, чем за рубежом;

- дает возможность «изучить» зарубежные рынки, прежде чем инвестировать;

- снижает потенциальные риски, связанные с осуществлением деятельности за рубежом.

Недостаток заключается главным образом в том, что человек может быть отдан на «милость» иностранных агентов, и поэтому отсутствие контроля должно быть взвешено против преимуществ.

Необходимо провести различие между пассивным и агрессивным экспортом. Пассивный экспортер ждет заказов или наталкивается на них случайно; агрессивный экспортер разрабатывает маркетинговые стратегии, которые дают широкую и ясную картину того, что фирма намерена делать на внешнем рынке. Те фирмы, которые проявляют агрессивность, имеют четко определенные планы и стратегию, включая элементы продукта, цены, продвижения, распределения и исследований. Пассивность против агрессивности зависит от мотивации к экспорту [7, с.23].

Если фирма достигает первоначального успеха в экспорте быстро все к лучшему, но риски неудачи на ранних стадиях высоки. «Эффект обучения» при экспорте обычно происходит очень быстро. Главное – научиться минимизировать риски, связанные с начальными этапами выхода на рынок и принятия обязательств, – этот процесс постепенного вовлечения называется «ползучее обязательство».

Методы экспорта включают прямой или косвенный экспорт. При прямом экспорте организация может использовать агента, дистрибьютора или зарубежную дочернюю компанию или действовать через государственное учреждение

Экспорт требует партнерства между экспортером, импортером, правительством и транспортом. Без этих четырех координирующих действий риск неудачи возрастает. Контракты между покупателем и продавцом являются обязательным условием. Экспедиторы и агенты могут играть жизненно важную роль в логистических процедурах, таких как бронирование воздушного пространства и организация документации.

Экспорт может быть очень прибыльным, особенно если речь идет о продукции с высокой добавленной стоимостью. В некоторых случаях

сочетание прямого и косвенного экспорта может быть достигнуто со смешанными результатами [8, с.34].

Второй способ выхода на внешний рынок – это создание совместных предприятий с иностранными компаниями. Существует три типа совместных предприятий:

Лицензирование – это самый простой способ для производителя производить свою продукцию на внешнем рынке. Компания заключает договор с лицензиатом, предлагающим право использования производственного процесса, товарного знака, патента или иного ценного предмета за вознаграждение или роялти. В очередной раз компания получает выход на рынок с небольшим риском, но есть и потенциальные недостатки. Компания имеет меньший контроль над лицензиатом, чем если бы она создала свои собственные производственные мощности. Если лицензиат очень успешен, то компания отказалась от потенциальной большой прибыли и, если и когда контракт заканчивается, она может обнаружить, что создала конкурента.

Другой вариант – контрактное производство. Это означает заключение контрактов с иностранными производителями на производство данного продукта. У него есть недостаток – меньший контроль над производственным процессом и потеря потенциальной прибыли от производства. С другой стороны, это дает компании возможность быстрее начать работу и меньше рисковать. Есть также возможность сформировать партнерство или выкупить местного производителя позже [9, с.85].

Совместные предприятия состоят из объединения компании с иностранными инвесторами для создания местного бизнеса, в котором они разделяют совместную собственность и контроль. Совместное владение может иметь смысл по политическим или экономическим причинам. Иногда иностранные правительства делают совместное владение одним из условий для въезда. Оно также имеет определенные

недостатки. Прежде всего, существует опасность возникновения разногласий по таким важным вопросам, как инвестиции и маркетинг. Одна фирма может захотеть вложить деньги обратно в компанию, в то время как другая хочет их забрать.

Помимо экспорта и создания совместных предприятий, существует также возможность прямых инвестиций – иными словами, развития сборочных или производственных мощностей на базе иностранных компаний. Если внешний рынок достаточно велик, то местные производственные мощности предлагают много преимуществ. Компания может иметь более низкие издержки в виде более дешевой рабочей силы, сырья и транспортировки / распределения. Компания получит лучший имидж в принимающей стране, потому что она создает рабочие места. Она также развивает более глубокие отношения с правительством, клиентами, поставщиками и дистрибьюторами. Наконец, с помощью прямых инвестиций компания сохраняет

полный контроль над инвестиционной и маркетинговой политикой. Главный недостаток заключается в том, что фирма сталкивается со многими рисками, такими как девальвация валют, падение рынков или даже поглощение государством.

Когда организация принимает решение о выходе на зарубежный рынок, перед ней открываются самые разные возможности. Эти варианты варьируются в зависимости от стоимости, риска и степени контроля, который может быть осуществлен над ними. Простейшей формой стратегии входа на другой рынок является экспорт с использованием прямого или косвенного метода, такого как агент, в случае первого, или контртрейд, в случае второго. Более сложные формы включают в себя действительно глобальные операции, которые могут включать совместные предприятия или экспортные перерабатывающие зоны. Определившись с формой экспортной стратегии, решения должны приниматься по конкретным каналам.

Источники:

1. Носова Н. С. Конкурентная стратегия компании, или Маркетинговые методы конкурентной борьбы / Н.С. Носова. - М.: Дашков и Ко, 2013. - 256 с.
2. Симонян Т. В. Маркетинг и маркетинговые коммуникации / Т.В. Симонян, Т.Г. Кизилова. - М.: Феникс, 2011. - 224 с.
3. Степанова О. Н. Маркетинг и маркетинговые коммуникации в деятельности физкультурно-спортивных организаций. Учебное пособие в 2-х частях. Часть 2 / О.Н. Степанова. - М.: Прометей, Московский педагогический государственный университет, 2013. - 268 с.
4. Шонесси Дж. Конкурентный маркетинг. Стратегический подход / Дж. Шонесси. - М.: Питер, 2015. - 864 с.
5. Шуклина З. Выбор и формирование стратегий маркетинга / Зинаида Шуклина. - М.: LAP Lambert Academic Publishing, 2011. - 112 с.
6. Якобсон А.Я. Маркетинг: общий курс / ред. Н.Я. Колужнова, А.Я. Якобсон. - М.: Омега-Л, 2013. - 476 с.
7. Зиннуров У.Г. Стратегическое маркетинговое планирование и управление на предприятии: учеб. пособие. М.: Изд-во МАИ, 2018. – 450 с.
8. Каплан Р., Нортон Д. Организация, ориентированная на стратегию/Пер. с англ. М. Павлова. Москва: Олимп-Бизнес, 2016. - 416 с.
9. Андреев В.Д., Боков М.А. Теория и практика стратегического планирования/Под ред. В.И. Шаповалова. Сочи: РИЦ СГУТиКД, 2017. 264 с.

ОСНОВНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ ПОВЫШЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ СТОМАТОЛОГИЧЕСКИХ КЛИНИК

Ключевые слова: конкурентоспособность, медицинские организации, стоматология, конкурентные преимущества

В статье рассмотрены основные пути повышения конкурентоспособности компаний, которые предоставляют стоматологические услуги. Исследованы проблемы конкурентоспособности стоматологических компаний и способы их решения. Рынок стоматологических услуг в Республике Казахстан характеризуется большим количеством участников-конкурентов. Каждый участник рынка должен постоянно работать над повышением конкурентных преимуществ.

Под конкурентным преимуществом стоматологической клиники, Ю. П. Бухвалова предлагает понимать «определенную способность стоматологической клиники превзойти аналогичные медицинские организации, обусловленную наличием набором определенных качеств и свойств» [1, с.86]. Как правило, на рынке стоматологических услуг конкурентными преимуществами являются: высокотехнологичное и современное стоматологическое оборудование, использование качественных и лицензированных материалов и лекарственных средств, профессионализм медицинских сотрудников, месторасположение стоматологической клиники, ценовая политика, бонусы и система скидок для постоянных клиентов и пр.

Конкурентоспособность рассматриваемых организаций является интегрированным показателем, который демонстрирует не только наличие, но и эффективное использование конкурентных

преимуществ компании. То есть, на наш взгляд, данное понятие является комплексным, который показывает уровень фактического удовлетворения определенных потребительских ожиданий и потребностей. В случаях, когда показатель конкурентоспособности выше, чем у конкурентов на рынке стоматологических услуг, то можно говорить о высокой вероятности увеличения доли на рынке, улучшения показателей финансового состояния, появления новых перспектив развития.

Конкурентоспособность компаний, предоставляющих стоматологические услуги, оценивают для решения следующих управленческо-аналитических задач:

- оценка текущих показателей конкурентоспособности компании;
- определение сильных и слабых сторон стоматологической клиники;
- поиск резервов повышения показателя конкурентоспособности клиники;
- определение характера и направлений мероприятий, создающих или укрепляющих конкурентные преимущества;
- разработка и внедрение программ, которые ориентированы на увеличение клиентской базы, объемов предоставления услуг, лояльности клиентов и пр.;
- создание информационной базы для потенциальных инвесторов и привлечение дополнительных инвестиций.

Вместе с этим, необходимо отметить, что единой, универсальной

методики оценки уровня конкурентоспособности стоматологических клиник, не существует. Это утверждение справедливо и в отношении компаний из других отраслей экономики. Методов оценки конкурентоспособности компаний существует большое количество. Наиболее подходящими для стоматологических клиник, по нашему мнению, являются следующие:

- оценочные работы с позиции сравнительных конкурентных преимуществ с построением пирамиды потребностей стоматологических клиник;
- оценка с помощью использования интегральной формулы конкурентоспособности при интегральном методе;
- графический метод. Заключается в построении многоугольника

конкурентоспособности стоматологической клиники;

- проведение сравнительного анализа внешней и внутренней среды анализируемой стоматологической клиники.

Помимо перечисленных методов можно выделить ряд субъективных, которые основаны на экспертных оценках, собственном выборе сравниваемых позиций: бальный метод, анкетирование, опрос, фокус группы, интервьюирование и прочие. При использовании различных методов результаты могут быть противоположными, что обусловлено их субъективизмом.

Процесс оценки конкурентоспособности стоматологической клиники проводится в несколько этапов (рисунок 1).



Рисунок 1 - Основные этапы оценки конкурентоспособности стоматологической клиники

Примечание: составлено автором

Рассмотрим подробнее каждый этап. На первом этапе проводится оценка и анализ ресурсов и возможностей стоматологической клиники, а также ее основных конкурентов. В ходе анализа деятельности компаний, определяется перечень конкурентных преимуществ, которые необходимо сравнивать.

Например, сколько лет эксплуатируется оборудование, страна производства оборудования, уровень текучести медицинского персонала, спектр предоставляемых стоматологических услуг, месторасположение клиники и пр.

На следующем этапе аналитик определяет, какой метод или комплекс

методов даст возможность получить наиболее достоверные данные о конкурентоспособности компании и ее конкурентов. Выбор того или иного метода зависит от полноты собранной информации по анализируемым объектам.

Результаты оценки дают возможность увидеть проблемные зоны в сфере управления конкурентоспособностью стоматологической клиники. На основе определения проблемных зон разрабатываются конкретные мероприятия, целью которых будет либо формирование, либо укрепление конкурентных преимуществ.

Существует большое количество мероприятий и методов по усилению конкурентных преимуществ стоматологической клиники. Одни из них простые и с низкой затратностью, другие носят более сложный характер. Выбор метода или мероприятия зависит от выявленной проблемы, сопоставимости расходов и предполагаемой пользы, наличия ресурсов для полноценного проведения мероприятий по изменению ситуации.

Одним из методов по повышению конкурентоспособности клиники можно назвать выход на новые сегменты стоматологического рынка. Например, если компания предоставляет услуги для потребителей экономкласса (и это негативно отражается на денежных оборотах), то, возможно, имеет смысл выйти на потребителей среднего класса с использованием дорогостоящих расходных материалов, повышения сервиса, приобретения современного оборудования и пр. Данный шаг должен сопровождаться рекламной кампанией, целью которой будет информирование потенциальных клиентов о новых возможностях клиники. Если компания позиционирует себя как клиника предлагающая услуги для потребителей исключительно в низком ценовом сегменте, то переход в другой сегмент предполагает процесс репозиционирования или ребрендинга с последующей рекламной кампанией.

Как показал анализ, стоматологические клиники могут испытывать проблемы неполного охвата рынка и, соответственно, низкого удельного веса присутствия на нем. В данном случае, возможны следующие решения: создание сети клиник под одним брендом, либо предоставление уникальных стоматологических услуг. Данные решения затратные, требуют углубленной подготовительной аналитической работы по определению рыночных возможностей, сильных и слабых сторон компании. Перед началом реализации мероприятий по повышению конкурентоспособности, стоматологическая клиника должна быть уверена, что выполнены следующие условия:

- существует устойчивый спрос на услуги стоматологических клиник;
- на рынке есть потенциальные потребители с необходимым уровнем платежеспособности;
- компания предоставляет стоматологические услуги на высоком уровне качества;
- у компании существуют необходимые собственные или привлеченные финансовые ресурсы с учетом непредвиденных обстоятельств;
- есть необходимые трудовые ресурсы, то есть квалифицированный персонал с учетом возможного расширения компании.

Особенностью казахстанского рынка стоматологических услуг является то, что большая часть населения не может осознать и принять тот факт, что медицинские услуги могут быть платными. Это обусловлено тем, что казахстанцы еще помнят времена, когда все медицинские услуги, в том числе и стоматологические, предоставлялись за счет государства и для населения были бесплатными. Ситуация за годы рыночной экономики изменяется, но недостаточно быстро и поэтому, по мнению потребителей, одной из слабых сторон многих стоматологических клиник является высокая цена на услуги. Напомним, что методы оценки конкурентоспособности являются

субъективными и полностью зависят от потребительских ожиданий и предпочтений. Для решения данной проблемы конкурентоспособности стоматологической клиники в компаниях вводятся системы скидок и бонусов, программы повышения лояльности клиентов. Так, например, при разработке системы скидок стоматологическая клиника может ввести правило, при котором скидки предоставляются тем клиентам, которые записались во время наименьшей загрузки клиники (утро). Большой спрос на предоставление стоматологических услуг в вечернее время дает возможность компании увеличить стоимость лечения в эти часы и не снижать общий денежный поток. Предоставление скидок, например, в утренние часы, даст возможность охватить менее платежеспособное население.

Ценовое стимулирование спроса преследует следующие цели:

- рост количества клиентов;
- противодействие конкурентам;
- рост объемов выручки;
- равномерная загрузка персонала.

Еще одной проблемой стоматологических клиник - это чрезмерная загруженность и наличие

очереди на длительное время. При данной ситуации компания не только теряет потенциальный доход, но и наносит ущерб своему имиджу. Не каждый клиент готов ждать своей очереди (терпеть боль и испытывать дискомфорт, например), соответственно, может идти постоянный отток клиентов, что негативно отражается на эффективности конкурентной борьбы на рынке. Чрезмерная загруженность стоматологической клиники может возникнуть по следующим причинам:

- стоматологическая клиника работает по заниженным ценам. В данном случае, для снижения потока клиентов можно повысить цены за счет использования более дорогих расходных материалов, повысить сервис и пр. Клиника становится классом выше чем раньше, выходит на другой потребительский сегмент, что повышает ее конкурентоспособность;

- нехватка на рынке квалифицированного персонала. Клиенты стремятся в клиники с хорошей репутацией, что создает избыточный спрос. При данной причине, как правило, руководство клиники приходит к решению расширения клиники (увеличения штата), к открытию филиальной сети (рисунок 2).

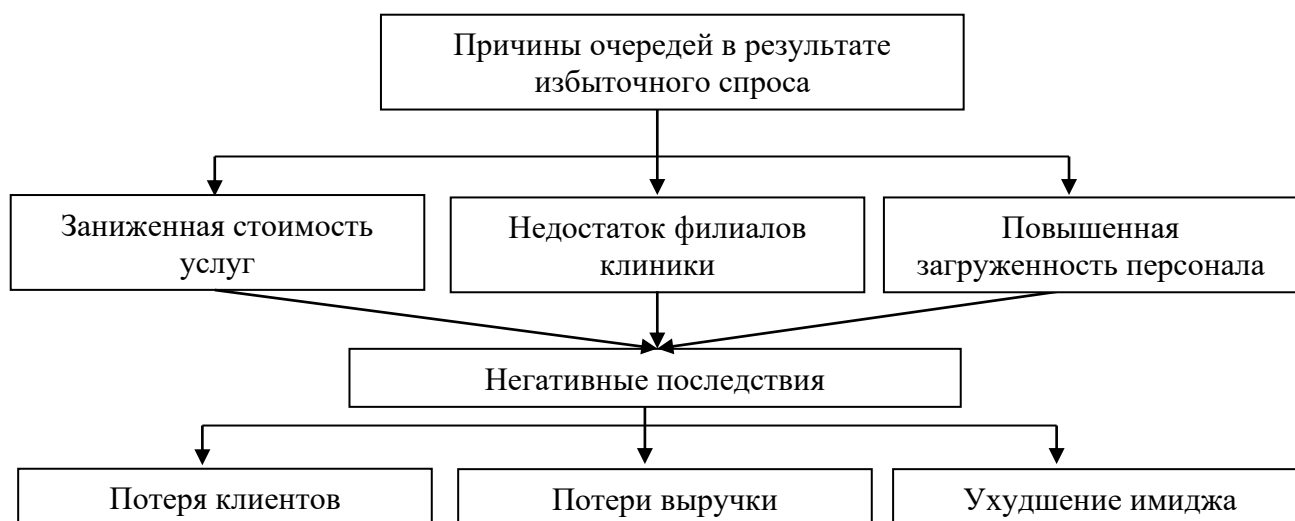


Рисунок 2 - Причинно-следственная связь проблемы больших очередей в записи на получение стоматологических услуг

Примечание: составлено автором

Следует отметить, что часто сталкиваются с еще одной проблемой

стоматологических клиник, которая негативно отражается на уровне конкурентоспособности компании. Такой проблемой является ограниченный, по сравнению с конкурентами, спектр предоставляемых стоматологических услуг. Решение проблемы может быть только одно - увеличение номенклатуры услуг. Например, стоматологическая компания предоставляет услуги терапевтические, ортопедические, ортодонтические, хирургические услуги клиентам от 18 лет. Целесообразным будет открытие нового направления, которое позволит лечить и детей. При таком управленческом решении, как правило, объемы продаж увеличиваются на 5%[2]. Данное конкурентное преимущество ведет не только к росту выручки компании, но и к возможности позиционирования на рынке как семейная многопрофильная стоматологическая клиника. Новыми для казахстанского стоматологического рынка могут быть следующие услуги:

- лечение под общим наркозом;
- установка стразов на золоте или драгоценных камнях;
- художественная реставрация зубов;
- «стоматология для беременных» и пр.

Таким образом, увеличение номенклатуры предоставляемых стоматологических услуг будет выступать одним из инструментов неценовой конкуренции и приведет к росту уровня конкурентоспособности компании.

По мнению С. В. Герасимовой обеспечение конкурентоспособности стоматологической клиники предполагает наличие и эффективную работу

следующих трех ключевых компонентов механизма конкуренции компании:

- утвержденная система принципов управления конкурентоспособностью стоматологической клиники;
- утвержденная система факторов конкурентного преимущества клиники;
- организационно-технологическая последовательность формирования и укрепления уровня конкурентоспособности клиники[3].

Таким образом, при выборе стоматологической клиники основным критерием для клиента являются результаты лечения[4]. Положительный результат зависит от опыта и профессионализма врача, уровня персонифицированности подхода к пациенту и его проблемам, технической оснащенности клиники, а также ценовой политики. В статье было приведены и другие критерии, которые могут повлиять на решение клиента выбрать именно данную стоматологическую клинику - это сервис, местоположение, престижность и имидж компании и пр. Было отмечено, что данные критерии являются факторами конкурентного преимущества стоматологической клиники, а также целевыми ориентирами в процессах оценки конкурентоспособности компании и разработки мероприятий по ее повышению. Сформированный механизм управления конкурентоспособностью компании дает возможность удерживать высокий уровень конкурентоспособности, то есть привлекать новых и удерживать существующих пациентов, то есть быть эффективной на стоматологическом рынке.

Источники:

1. Бухвалова Ю.П. Современные методы повышения конкурентоспособности стоматологических организаций. Вестник СГЭУ. - 2014. №4 (114). - С. 86-90
2. Шутько А.Ю. Профессионально-демографическая характеристика врачебных кадров стоматологической службы.
3. Герасимова С. В. Зубное дело. Управление конкурентоспособностью услуг стоматологических клиник. Рынок услуг. - С. 151
4. Бутова В. Г., Ананьева Н. Г., Кузьмичева Г. И. и др. Маркетинг в практике стоматологических организаций. М: Медицинская книга, 2005. - 64 с.

**ВЫХОД КОМПАНИИ НА МЕЖДУНАРОДНЫЙ РЫНОК: ОБЗОР
МАРКЕТИНГОВЫХ ИНСТРУМЕНТОВ И МОДНЫХ ТРЕНДОВ**

Ключевые слова: международный рынок, безалкогольные напитки, конкуренция, компания.

Международный рынок представляет собой рынок покупателей за рубежом страны, включающий: зарубежных потребителей; зарубежных производителей; промежуточных продавцов; и зарубежные государственные учреждения [1]. Т.Г. Ошуркова определяет международный рынок в качестве составной части национальных (внутренних) рынков, непосредственно связанных с рынками других стран [2].

Особенностями международного рынка являются:

- очень сильная конкуренция и определенная анархию в сфере производства;

- наличие между странами экономических взаимоотношений в формате выгоды и доходности;

- содержание разных государств в системе международного товарооборота. При этом, данные страны располагаются на различных уровнях товарного производства (данное расположение условное);

- активизация интернационализации валютных рынков;
- постоянная деятельность по совершению операций;
- ускоренное развитие определенных секций валютного рынка;
- совершенствование и создание единой техники валютных операций;
- динамичный рост объемов валютных операций. При этом главной задачей является страхование валютных рисков [2].

Выход на международные рынки сопровождается особенностями, которые состоят в решении следующих вопросов: на какой рынок стоит выходить, в какое время лучше всего это делать, какой путь наиболее предпочтительный для выхода на международный рынок [3]. Так, решение о выборе методов по выходу на международный рынок зависит от множества факторов, но в целом от таких, как стоимость, степень риска и уровень контроля за процессом.

Таблица 1 - Ключевые этапы получения доступа к зарубежным рынкам

Ключевой вопрос	Краткое описание
Когда?	Руководство компании должно ясно осознавать в какое время конкретной компании необходимо выйти на рынок, то есть решение должно заключаться в том, чтобы стать первопроходцем (выйти на рынок первым) или же выбрать стратегию последователя. При этом, обе стратегии обладают своими преимуществами и отягощены рисками.
Как?	Для компании важно определить свой масштаб выхода на рынок. Это может быть агрессивный, то есть массовый захват рынка или же бизнес будет расширяться последовательно. Данное находится в зависимости от имеющихся ресурсов, инвестиций и управленческих компетенций ответственного за выход компании на рынок персонала.

Где?	В компании должно быть принято решение относительно того, на какие рынки, в какие сегменты и в какой временной отрезок будет выходить наиболее удобно. Для этого необходимо найти определенный баланс, в котором будут корреспондироваться привлекательность отрасли, возможные риски и затраты по выходу компании на международный рынок.
Примечание: составлено автором на основании источника [4, с.20]	

Рассматривая особенности выхода компании на международный рынок следует проанализировать то, почему некоторые компании не могут эффективно осваивать другие (более масштабные) рынки.

Так, Н.К. Моисеева в своих исследованиях приводит ряд причин, по которым можно судить о недостаточной эффективности выхода тех или иных компаний на международный рынок:

- Переоценка собственного продукта. Многие производители считают, что они создали продукт, который удовлетворяет запросы в стране производителя, но это еще не окончательное решение вопроса, так как может случиться, что в другой стране данный товар будет не интересен и не нужен. К примеру, новый бренд пива для него чаще всего just another beer, новая водка – just another vodka. При этом нужно понимать, что не все качественные продукты из Казахстана (например) могут быть также важны и нужны потребителям из других стран.

- Недостаточная рекламная поддержка. Нельзя выводить товар на международный рынок без сопровождения хорошо продуманной и очень активной коммуникационной поддержки. Причем данная поддержка включает много позиций, а не только размещение рекламных статей в специализированных изданиях. В этой связи, вывод товара на международный рынок в большинстве случаев дело очень затратное.

- Неверный выбор партнера по дистрибуции. Распространенная ошибка состоит в том, что партнеров выбирают из числа бывших соотечественников. А это, зачастую маленькие компании, которые в отличие от больших специализированных гигантов не могут грамотно ввести товар и поставщика в другую бизнес-среду и

соответственно в новую потребительскую сферу [5, С.72].

Рынок безалкогольных газированных напитков схож с рынком питьевой воды. Как правило, одни и те же производители состоят как на одном, так и на другом рынках. Этому способствуют уже налаженные наборы оборудования и технологий, используемые для розлива и упаковки, а также организованные каналы дистрибуции. Конкурентное поле характеризуется достаточно сильной лидерской позицией отдельных компаний с диверсифицированными продуктовыми портфелями и мощными финансовыми ресурсами, что делает возможным продвижение брендов и помогает вывести новые продукты. Но целевые аудитории и потребительские инсайты в указанных категориях различны. Значимость маркетинговых стратегий и инноваций велика в массовых и нишевых продуктах. Это отлично просматривается в долях тех участников рынка, которые фокусируются на профессиональном маркетинге, в частности грамотно подобранным маркетинговым инструментам [6].

Маркетинговые инструменты – это комплекс мер и методов, посредством которых компания напоминает, извещает, информирует, убеждает потребителя, одним словом делает все, что возможно, чтобы последний знал о ее товарах и услугах, и более того, пользовался ими. Для этого системе необходимо выполнять такие функции, как:

- Выделить определенный продукт из всей товарной массы, проинформировать покупателей о нем, с помощью маркетинговых способов поддерживать популярность имеющихся товаров, проводить разъяснительную политику в отношении цены и качественных преимуществ данного товара среди потребителей и др.

– Создавать благожелательный и позитивный имидж компании посредством формирования приятной информации о конкурентах фирмы.

В процессе выхода на международный рынок система продвижения компании базируется и работает с главными маркетинговыми элементами, это: товар, цена и распределение.

Инструменты при выходе компании – это разработка и внедрение (практическая апробация) комплекса маркетинговых мероприятий, направленных на стимулирование спроса с целью дальнейшего и систематического получения прибыли. Наука выделяет два пути в исследуемой системе. Речь идет об ориентировании на товар и об ориентировании на потребителя. В первом случае вся система продвижения подчиняется и выстраивается в соответствии с этапами жизненного цикла товара, то есть:

- этап выделения товара на рынок включает важнейшие моменты, связанные с донесением необходимой информации о товаре до потребителя;

- этап роста включает выделение определенного вида товара среди других;

- этап зрелости включает активизацию мер по упрочению занимаемого на рынке товаром места;

- этап упадка включает напоминание потребителю о существующем товаре или же акцентирование внимания покупателей на каких-либо проведенных усовершенствованиях или модернизациях.

Инструменты вывода товара на международный рынок находятся в тесной зависимости от развития цифровых технологий, особенно это касается Интернет-технологий.

Так, в качестве инструмента вывода товар, электронный маркетинг представляет собой комплекс мероприятий, которые отвечают за продвижение и реализацию товаров и услуг на рынке посредством использования разных сетевых технологий. Онлайн-маркетинг пока еще не вытеснил офлайн-маркетинг, но уже нет компаний, которые работали бы без Интернет-сопровождения. Все организации создают свои Web-сайты, размещают на них информацию о товарах или услугах, а также

средства, которые позволяют потребителю узнавать сведения о компании, ее бренде и продуктах. Также сайты имеют все технические возможности для того, чтобы желающие приобрести товар или услугу могли сделать заказ и оплатить его.

Интернет-маркетинг необходимо рассматривать в качестве комплекса следующих базовых компонентов:

– обеспечение широкомасштабного информирования;

– наглядное демонстрирование отличительных характеристик товара или услуги, продвигаемых на рынке;

– определение целевой аудитории, как и в оффлайн-маркетинге, это те потребители, для которых и создается предложение продавца; целевая аудитория может идентифицироваться географией, гендерными особенностями, возрастом, профессией, а также устройством для выхода в Интернет.

–обеспечение обратной связи – это отношение числа потребителей, осуществивших целевое действие (те, кто, кликнув, перешли по рекламной ссылке, затем совершили покупку, зарегистрировались, оформили подписку, просмотрели нужные страницы сайта к числу тех людей, к которым данное рекламное сообщение было обращено, выраженное в процентах).

Так, маркетинговая деятельность посредством Интернета предполагает использование следующих инструментов [7].

– Размещение сайта в поисковых системах, которые пользуются популярностью и доверием в определенном регионе. Например, в Казахстане, особой любовью у граждан страны отмечены Yandex, Google и Mail, в США – Google, Bing и Yahoo, в Китае – Baidu.com, So.com и Sogou.com (поисковая система Google охватывает только 3 % пользователей, по сравнению с другими она не очень популярна и) [8].

– Работа в социальных сетях, которые предоставляют уникальную возможность общаться почти с любой этнической или социальной группой. Можно обратиться к аудитории, которая заинтересована в товаре компании при помощи тегов. Этот метод требует регистрации нескольких аккаунтов в

популярных социальных сетях, например, Facebook и Instagram.

– Публиковать полезные посты, делиться с аудиторией своими мыслями, опытом, демонстрировать товары.

– Рекламные объявления на платной основе: запускаются рекламные кампании посредством платформ Google, Facebook и других социальных сетей для увеличения трафика. Это дает возможность в сжатые сроки начать увеличивать реализацию. Эта реклама работает не только в краткосрочной перспективе, но и на длительный период. Отличительная черта платного размещения – получение очень быстрых результатов. После того, как данное сообщение пройдет модерацию, о нем узнает значительная часть целевой аудитории, что впоследствии послужит увеличению продаж.

Наиболее популярными являются социальные сети: Facebook, MySpace, Snapchat, Instagram, Pinterest, DeviantART, LinkedIn, Meetup.com, YouTube. Продвижение с помощью социальных сетей позволяет компаниям эффективно размещать рекламу и увеличивать продажи своих товаров услуг. Их использование может быть за счет следующих инструментов:

– Приложения социальных сетей (данный инструмент относится к вирусному маркетингу). Пользователи разрабатывают персональные странички и объединяются в различные группы. Данные группы, учитывая низкие издержки, активно берутся на вооружение рекламными агентствами для продвижения своих товаров и услуг.

– Блоги. Данный инструмент широко применяется для трансляции новостей, рекламы и других сообщений. До недавнего времени наиболее известным примером являлся Twitter. В последнее время наиболее активное блоггерство присутствует в Instagram.

– Создание своего собственного списка рассылки (список возможных потребителей, выражающих заинтересованность в выводимом товаре). Для этого необходимо проводить предварительную работу, заключающуюся в сборе контактов, это не просто, но сполна себя окупает. Составив данный список посредством отдельной страницы можно

отправлять всем заинтересованным в данном продукте сообщения с коммерческим предложением. Рассылки эффективнее осуществлять на специальных сервисах.

– Запуск кампаний вручную при помощи ключевых слов, которые подготавливаются с учетом запросов пользователей сети. Это самый распространенный и популярный способ продвижения в Интернете. Для этого используются ключевые слова, которые компания планирует затем перевести в продажи. После старта кампании проводится выборка ключевых слов, в результате которой остаются только те, которые могут повлиять на продажи.

– Электронная почта и SMS рассылка. Теряющие, свою эффективность маркетинговые инструменты. Данное происходит по причине неадресной активности рекламодателей.

Рынок безалкогольных газированных напитков отличается определенными законодательными ограничениями. Общественное питание казахстанцев, в частности безалкогольные газированные напитки, привлекают внимание в силу того, что пользуются большим спросом (ежегодно рынок растет на 3-5%) [9] у разных возрастных категорий населения. Поэтому производство безалкогольных газированных напитков – зона повышенной ответственности производителей перед обществом, а значит, и особого общественного интереса.

Популярность газированных напитков в 2015-2018 годы возросла. Так, корреспонденты еженедельника «Курсив» отмечают, что «производство безалкогольных напитков в Казахстане выросло на 16%. Из этого следует, что отечественные производители охватывают более 93% спроса на напитки и воду» [10].

На предпочтения потребителей и соответственно на их выбор оказывает также свое влияние реклама популярных газированных напитков. Населению нравятся газированные воды, их сладость и аромат, разнообразие цветов и интересные по дизайну упаковки. В составе газированных напитков содержатся

различные вещества, многие из которых оказывают свое негативное влияние на здоровье человека, в частности, нарушают микрофлору кишечника, способствуют возникновению желудочно-кишечных заболеваний и разрушению зубов. Поэтому решения, которые принимаются участниками данного рынка, касаются здоровья и жизни тысяч и миллионов людей, что способствует привлечению внимания ко всем событиям и участникам на рынке безалкогольных газированных напитков. Учет этих и многих других факторов (конкуренция, риски и т.д.) позволяет правильно разработать стратегию, которая дает возможность предприятию выйти на новый рынок и укрепиться там в качестве одного из его участников. Большинство эмпирических исследований свидетельствуют, что компании, применяющие стратегический менеджмент в части выхода на новые международные рынки, в среднем показывают более лучшие результаты в своей деятельности, чем те, которые функционируют стихийно, полагаясь на случай. Разработка стратегии выхода на международные рынки и стратегический менеджмент продолжают оставаться одними из приоритетных компетенций топ-менеджеров компаний, особенно в условиях нестабильной внешней среды, всевозрастающей конкуренции и повышенной неопределенности.

Для того, чтобы разработать стратегию выхода компании имеет значение составление системы комплексного планирования программы выхода, стратегии, позволяющей компании продумать всевозможные риски, правильным образом организовать все имеющиеся и потенциальные ресурсы, быть готовыми ко всему, что может произойти на рынке и в соответствии с этим принимать грамотные управленческие решения. Стратегия выхода на международный рынок должна работать на достижение основной стратегической цели – добиться реализации поставленных задач в области достижения запланированных показателей (по прибыли, обороту и т.д.).

Чтобы определить на рынки каких стран можно выходить с безалкогольными напитками, следует сфокусироваться на том, что в целом рынок безалкогольных напитков характеризуется стабильной положительной динамикой. Сегмент сока демонстрирует наиболее быстрое развитие, в отличие от сегмента минеральной питьевой воды, данная категория продолжает оставаться недооцененной. Начиная с 2008 года, азиатский и ближневосточный рынки показывают самые высокие темпы роста. Так, данные маркетинговых исследований проведенные агентством Leatherhead Food Research показывает увеличение потребления безалкогольных напитков в странах Азии, так, уже в 2016 году азиатский рынок обошел в 1,5 раза аналогичный европейский рынок [11]. Специалисты агентства свидетельствуют в пользу того, что, начиная с 2012 года рынок азиатских стран в результате массового потребления безалкогольных напитков занял лидирующее положение на мировом рынке [11], который отличается высоким уровнем конкуренции, тем самым создающий предпосылки для возникновения процессов поглощения небольших отечественных производителей лидерами рынка. Наиболее ярко данный тренд виден на примере российских и индийских рынков, которые находятся под влиянием «The Coca-Cola Company». Американский гигант, покупая компании местных производителей, активно продвигается на новые сегменты рынка безалкогольных напитков [11].

Так, по оценкам BusinesStat, в 2014-2018 гг. продажи безалкогольных напитков в России выросли на 6,0%: с 15,6 млрд. л. до 16,5 млрд. л. К 2015 г. реализация напитков сократилась на 4,5% по сравнению с уровнем предыдущего года: сказались снижение уровня доходов населения и, как следствие, уменьшение расходов на продовольственные товары. В 2016-2018 гг. падение продаж сменилось ростом на 1,5-6,6% в год [12]. Достаточно высокому темпу увеличению продаж в 2018 г (+6,6% к уровню предыдущего года) способствовало знойное лето,

оказавшее помощь в удержании на высоком уровне сезонного спроса на данный вид напитков, на более длительный период, чем в предыдущие годы. Исследуемый рынок в РФ поделен на два сектора: сектор общественного питания и розничную торговлю, которая покрывает наибольшую долю внутренних продаж безалкогольных напитков в стране в период с 2014 по 2018 годы. Так, за указанный период доля розничной торговли составляла 86,6%. Соответственно, оставшиеся 13,4% были у сектора HoReCa. Описываемое соотношение можно объяснить особенностями национальной культуры потребления. Безалкогольные напитки в России большей частью потребляют дома или на улице, а не в пунктах общественного питания. В 2019 г. продажи безалкогольных напитков снизились по причине роста НДС и других налоговых отчислений, негативно сказавшихся на инфляции. Специалисты BusinesStat прогнозируют позитивную динамику реализации безалкогольных напитков в 2020-2023 гг. в России, приблизительно на 1,8% ежегодно. Так, реализация будет расти по двум направлениям: благодаря повышению потребительского спроса и увеличению продуктовой линейки. Все это будет иметь сглаживающий эффект для сезонности продаж. А динамичное развитие сетевой торговли, в которой безалкогольные напитки составляют основу и представлены очень разнообразно также, в свою очередь, будет

иметь позитивное влияние на реализацию продукции [12].

Безалкогольные газированные напитки (продукты с высокой маржинальностью) – это достаточно значительная сфера, не имеющая практически пределов по применению идей и возможностей. Так, чтобы разработать новые рецепты напитков не требуется значительных вложений, при этом идей огромное множество. Всех их достаточно просто автоматизировать, запустив на конвейер, что дает возможность создавать прибыльные новинки и продолжать состязаться в конкурентной борьбе. А конкуренция в категории данных напитков очень жесткая, как правило, приобретение данных продуктов происходит импульсивно. Компании-лидеры, умело используя свои ресурсы и применяя креативные маркетинговые ходы перетягивают все внимание и заинтересованность потребителей в свою сторону. Чтобы заполучить своего покупателя, другим компаниям необходимо внедрять запоминающиеся и оригинальные «приманки» [13, с.176]. Более того, они обязательно должны отвечать настоящим ценностным ориентирам и феноменам, обеспечивающим запросы потребителей. Если проанализировать эти запросы и ценности, то есть то, что можно использовать производителям для победы в конкуренции, то получается следующее (таблица 2).

Таблица 2 – Использование модных трендов для выхода компании на международный рынок

Тренд	Описание	Что предпринимается
Здоровье	Очень важный тренд, оказывающий влияние на восприятие всей категории в целом. У газированных напитков уже сложилась репутация, как неполезного, что активно поддерживается специалистами здравоохранения. На это влияет несколько причин: - газированные напитки содержат сахар; - в приготовлении газированных	– Нивелирование вреда возможно с помощью снижения уровня сахара и ненатуральных красителей в рецептуре напитка. – Сделать более полезным возможно обогатив напитки натуральными ингредиентами и микроэлементами. Например, некоторые производители заменили в формуле напитка красители и заменители вкуса на натуральные соки. – Воссоздать первоначальный вкус

	<p>напитков применяются ненатуральные красители и другие химические ингредиенты. Все это способствует росту негативного отношения со стороны общественности, что повлекло ограничение категории со стороны законодательства.</p>	<p>возможно благодаря использованию основных рецептов, которые базировались на натуральных и полезных компонентах.</p>
<p>Чистота, натуральность, экологичность</p>	<p>Данный тренд берет свое начало из тренда здоровья. Это особенно актуально в сфере городской загрязненности и преобладанию всего синтетического. Указанный тренд максимизируется во всех аспектах продукта, начиная от используемых ингредиентов до производства упаковки.</p>	<p>Кульминация натурального возводится в ранг модной концепции, которая известна по названию «органик». Данная концепция дает возможность продавать продукты очень дорого под этим грифом.</p> <p>Экология городов в целом – это новый и глобальный тренд на развитых рынках. Использование новейших технологий в сборе и переработке бытовых отходов стали уже нормальным явлением, что находит свое отражение в различных аспектах деятельности предприятий по производству безалкогольных напитков, например, в изготовлении упаковки.</p>
<p>Инновационность</p>	<p>Данный тренд являет собой определенное противостояние возможности снизить потребительскую лояльность, что происходит при смене поколений (X-Y-Z).</p> <p>Так, поколение Z ушло от привычек своих старших, они создали свои новые digital привычки, что нашло отражение в переключении целого поколения на новые предпочтения.</p>	<p>– Новинки. Важно постоянно находиться в движении, то есть все время создавать новые продукты и предлагать их, при этом отслеживая инновации конкурентов.</p> <p>– Неожиданные вкусы и сочетания.</p> <p>– Газировки, которые своим вкусом уносят потребителя в определенные регионы. Это достигается с помощью специальных рецептур и обогащения напитков особенными (растущими только в определенных регионах) растениями, например, использование матэ.</p> <p>– Антиалкогольные коктейли.</p> <p>– Кросс-категорийные решения – использование новых комбинаций вкуса и продуктового пакета. Напиток составляющая часть определенной еды, например, напиток + снэк, это продуктивное решение для ситуаций, когда имеется большой дефицит времени и специальных устройств (плиты, духовые шкафы) с помощью которых можно приготовить обычный продуктовый комплекс. Данный тренд становится очень распространенным на заправках, аэропортах, вокзалах, вузах.</p> <p>– Кастомизация «для меня». Продукты, напитки с нанесением имен, а также использование персонализированных сообщений.</p>
<p>Примечание: составлено автором на основе данных источника [6]</p>		

Таким образом, безалкогольные газированные напитки в качестве категории испытывают на себе давление таких трендов, как здоровые, натуральность и экологичность, оставаясь при этом очень большим и неоднозначным сектором, где в постоянной борьбе оттачиваются различные стратегии маркетинга и инновации, которые выходят на первое место благодаря уменьшению потребительской лояльности и все большему проникновению digital в различные сферы жизни и деятельности

человека. Постоянное движение происходит везде: во вкусах, желаниях попробовать новое и экзотичное, в стремлении потреблять полезное и натуральное. Значит для того, чтобы компания, производящая безалкогольные газированные напитки, смогла успешно выйти на международный рынок необходима четкая и продуманная стратегия, основанная на инновациях с элементами необычных экспериментов для проработки самых разнообразных целостных концепций.

Источники:

1. Словарь бизнес терминов. Академик.ру., 2001/
<https://dic.academic.ru/dic.nsf/ruwiki/1496746>
2. Ошуркова Т.Г. Международный рынок/
<https://center-yf.ru/data/economy/mezhdunarodnyy-rynok.php>
3. Hill C. International business: Competing in the global market place //Strategic Direction. 2008. Vol. 24, № 9.
4. Володин Ю.В., Подковыров В.А. Стратегия выхода на международные рынки: сравнительный анализ немецких и российских компаний // Стратегические решения и риск-менеджмент. – 2018. - №4. – С.20-24
5. Моисеева Н.К. Международный маркетинг и бизнес: Учебное пособие / Н.К. Моисеева. - М.: КУРС, НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 272 с.
6. Матусевич С. Сладкий рынок газированной воды. - Аналитический обзор. Интересные мировые кейсы. Возможные направления роста/
<https://www.mildberry.ru/cases/carbonated-drinks/>
7. Global ecommerce trends 2015: UK leads the way in Europe and North America [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.digitalstrategyconsulting.com/intelligence/2015/01/global-ecommerce-trends-2015-uk-leads-the-way-in-europe-and-north-america.php>
8. Численко А. Золотой Рунет. Что собой представляет российская электронная экономика? [Электронный ресурс] / А. Численко // Финансовая газета. - 2016. - Режим доступа: <http://fingazeta.ru/technology/zolotoy-runet-203147/>
9. <https://kazakh-zerno.net/10846-1-mlrd-litrov-bezalkogolnykh-napitkov-vypivayut-kazakhstantsy-za-odin-god/>
10. <https://kursiv.kz/news/kompanii-i-rynki/2018-01/proizvodstvo-bezalkogolnykh-napitkov-v-kazakhstane-vyroslo-na-16>
11. Клещевский Ю. Н., Карташова Л. В., Николаева М. А., Рязанова О. А. Рынок безалкогольных напитков: состояние и перспективы развития // Вестник Кемеровского государственного университета. Серия: Политические, социологические и экономические науки. - 2018. № 4.
12. Анализ рынка безалкогольных напитков в России в 2014-2018 гг, прогноз на 2019-2023гг / <https://businessstat.ru>
13. Коновалов Д. Влияние конкурентной среды на рынке безалкогольных напитков на стратегическое развитие предприятий // Вестник СГСЭУ, 2013

РАЗВИТИЕ БИЗНЕСА В УСЛОВИЯХ КРИЗИСА

Ключевые слова: малый и средний бизнес, кризис, антикризисное управление, оценка, удержание, расширение

В данной статье рассматриваются способы и методы выхода малого и среднего предпринимательства из условий кризиса. Нынешняя обстановка в мире из-за объявленной чрезвычайной ситуации в связи с COVID-19 с большей вероятностью приведет к экономическому кризису, к которому предприниматели должны быть готовы. Повсеместный карантин внес коррективы во все сферы жизни, включая МСБ. Большой поддержкой для предпринимателей служит Национальная Палата Предпринимателей «Атамекен» (НПП), проработавшая антикризисный план мероприятий для оценки масштаба ущерба бизнесу в текущей ситуации. Согласно данным НПП [1], уже к концу первой недели жизни в условиях ЧП, поступили обращения от более 6000 предпринимателей, из которых 85% обращений – от малого бизнеса из сферы услуг и торговли.

В первую очередь в зоне риска оказались субъекты МСБ в сфере услуг (в частности, туризм, организация досуга и общественного питания, торговля), в которых работает 1,6 млн. человек, согласно статистическим данным. Ключевой проблемой определено сохранение действующего бизнеса и рабочих мест в организации. По данным промежуточного анализа, опубликованном от НПП «Атамекен» в социальных сетях [2] в апреле 2020 года, 44% предприятий вынуждены были полностью приостановить свою деятельность в режиме ЧП. По данным опроса, в кризисном финансовом состоянии находится туризм – 70% и ресторанный

бизнес – 60%. Своё финансовое состояние, как неустойчивое, описали предприниматели из сферы строительства – 63%, торговли – 55%, образования – 43%.

Хотя предприниматели получают поддержку от государства в виде отсрочки платежей, приостановления выплат долга, ежемесячных выплат лицам, лишившихся доходов и т.п., со своей стороны, ими также должны быть приняты мер по сохранению своего бизнеса.

Как говорится, «спасение утопающих дело рук самих утопающих». Бездействие, спокойное выжидание в данный период, надеясь на внешнюю помощь и поддержку, могут стать причиной необратимых последствий для дальнейшей деятельности предприятия. Кризис можно управлять путём принятия быстрых и решительных действий. Но, в то же время, действовать ради действий, не обдумывая шаги и предпринимать меры без плана, также может привести к печальным последствиям для предприятия. Беспокойство растёт из-за того, что много вопросов без ответа – как долго это продлится? что будет после? как обернётся сложившаяся экономическая ситуация лично для моего бизнеса? И, понимая, что надо предпринимать определенные действия, руководители начинают искать разные пути. И если не обдумать шаги и не поставить чёткие цели, то это может привести компанию к краху. К тому же внешние раздражители, как слухи и паника в обществе, может ещё больше запутать, если у руководителя нет чёткого плана. В таком состоянии велика вероятность

упустить момент, не разглядев возможность сделать рывок во время общего спада. В этой статье поговорим об одном из актуальных тем для предпринимателей малого и среднего бизнеса – как быстро и в то же время осторожно удержаться и даже укрепиться на рынке во время экономического кризиса.

Анализ текущей ситуации и прогноз

Как и в любом деле, в первую очередь необходимо исследовать, проанализировать ситуацию и составить план, разработать стратегию выхода из сложившихся обстоятельств, учитывая возможные последствия. При этом, необходимо иметь не только один план, но и план Б.

Для эффективного антикризисного управления необходимо просчитать и получить цифры по основным показателям в каждом из планов. Кроме этого, необходимо просчитать, как различные сценарии кризиса отразятся на экономическом положении бизнеса. Для получения наглядного плана действий, одним из инструментов является составление SWOT-анализа с конкретным вопросом «Как сохранить бизнес в условиях кризиса?», где подробно можно расписать все сильные, слабые стороны при текущей ситуации, возможности выхода из него и какие могут возникнуть угрозы. При проведении анализа необходимо обязательно привлечь персонал, чтобы сохранить вовлеченность к общему делу и состояние причастности к принимаемым решениям.

В целом, для разработки эффективных антикризисных мер необходимо учитывать интересы, ожидания, требования, пожелания всех заинтересованных сторон (стейкхолдеров). Это и сотрудники, и клиенты, и потенциальные клиенты, и заказчики, и партнёры. Важен обмен информацией со всеми заинтересованными сторонами для укрепления доверительных отношений и их удержания в бизнесе. Каждая группа стейкхолдеров может получить сообщение, адресованное ей, имеющее

соответствующие определенные отличия между собой в зависимости от группы. Так, например, если сотрудникам важно получить гарантию занятости, оплаты труда, то клиенты заинтересованы в продолжении получения ваших услуг по приемлемым ценам, в возможном расширении ассортимента товаров и услуг, получения новых косвенных услуг.

Оценка конкурентов

При проведении анализа и составлении прогноза необходимо учитывать не только состояние собственной компании, но также и особенности всей отрасли, в которой работает организация. Важно понимать, что в такой ситуации находятся и конкуренты, которые в чём-то сильнее, а в чём-то слабее. Поэтому необходимо проанализировать и их деятельность во время кризиса, текущее финансовое состояние, поток клиентов, ассортимент их товаров и услуг: уменьшился, обновился, либо поменялся в виду кризиса.

SWOT-анализ необходимо провести и по конкурентам, оценивая их сильные и слабые стороны, возможности и угрозы.

Внедрение

Провести анализ и сделать прогноз – это первый шаг, после которого необходимо разработать скорректированный план мероприятий для принятия конкретных мер, в соответствии со сделанными выводами, не только чтобы продержаться на время кризиса, но и выйти на новый уровень своего развития. Ведь, кризис – это всегда возможность роста и развития, перехода на новый качественный уровень, в случае если приняты правильные решения по реанимации бизнеса. Так, например, согласно исследованиям казахстанского бизнеса в предыдущий спад 2008-2010 годов, проведенным Центром бизнес информации социологических и маркетинговых исследований BISAM [3], кризис не поразил предпринимательскую среду настроениями пессимизма и упадничества.

Большинство предпринимателей ориентированы на поступательное развитие бизнеса, видят

его перспективы. И Центр отразил его в следующей диаграмме:

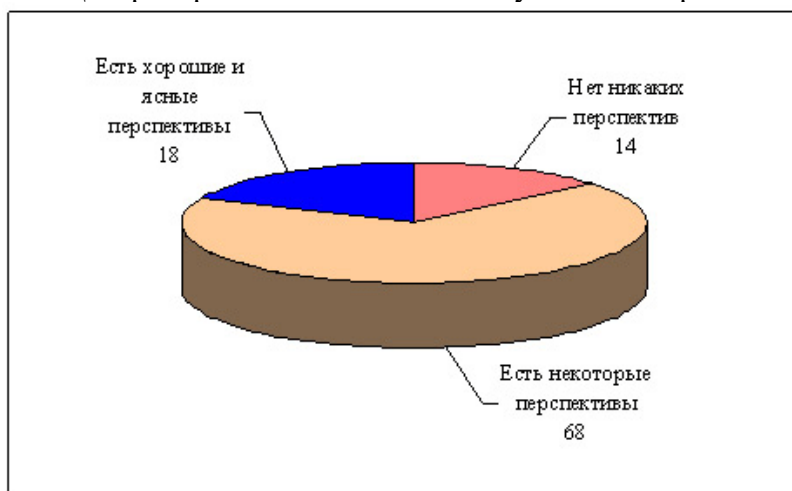


Рисунок 1 – (составлен BISAM, на основе исследований)

У любой медали есть две стороны. Так и в кризисе, это отличная возможность оптимизировать ненужные расходы, убирать лишнее, устаревшее, внедрять автоматизацию. Необходимо сокращать, а то и отложить до лучших времён затраты, при этом стремясь увеличивать поступления и следить за объёмом денежных средств, наращивая его всеми средствами. Это могут быть дополнительные виды услуг, то, чем бизнес не занимался ранее. К примеру, в нынешней ситуации в стране, в ресторанном бизнесе, перейти не только на доставку готовой еды, но сменить фокус кухни на производство полуфабрикатов; доставки продуктов, для тех, кто любит готовить дома сами; установить камеры на кухне для возможности наблюдения клиентами за процессом готовки заказа, что позволит оформить кредит доверия клиента; создать развлекательные онлайн – программы по кулинарии, по сервировке, этикету, различные мастер классы. Все эти действия позволят укрепить доверительное отношение с клиентами, что они будут приходить именно в этот ресторан снова и снова и после карантинного периода.

Это всего лишь один пример из малого и среднего бизнеса. Подобные акции можно разработать и создать в любой сфере продажи товаров и услуг, предлагая, кроме основных, и косвенные услуги, позволяющие удержать клиента.

Давайте разберёмся, что происходит не только в отдельно взятом бизнесе, но и на рынке в целом. Из-за снижения доходов населения, потребители начинают экономить, покупая самое необходимое. В связи с этим кризис перемещает спрос элитной продукции, товаров и услуг отличного качества на экономный сегмент, более дешёвый и массовый. Экономят все – и бедные, и богатые, и крупные компании, и микробизнес. В таких условиях, если не предпринимать эффективную бизнес модель, то можно лишиться доли рынка, что постепенно может привести и к банкротству компании.

Две оптимальные бизнес модели, сценарий выхода из кризиса – это удержание и расширение бизнеса. Модели предложены компанией SMEs-Link, осуществляющей свою деятельность в Казахстане с 2011 года и представляющей курсы для создания и развития бизнеса на основе методики Центра развития предпринимательства Восточной Англии, которая зарекомендовала себя как высокоэффективная в Великобритании. Данные модели применимы для любой компании в качестве методов антикризисного управления.

Модель «Удержание бизнеса»

При данной модели предприниматель оптимизирует бизнес процессы, расходы, передаёт часть деятельности в аутсорсинг. Обязательно

необходимо держать связь с клиентами, поддерживать их, при необходимости подстроить и менять ассортимент товаров и услуг на более приемлимый по цене для клиента, вовремя реагируя и работая на его спрос, устраивать распродажи, предлагать скидки. Кроме того, в любой организации есть сотрудники, играющие основную роль и ведущие бизнес, поэтому важно удержать и ключевых сотрудников компании, сохраняя их заработную плату, оказывая моральную и эмоциональную поддержку, сохранить коллективный дух. Таким образом, позиция бизнеса, доля рынка удерживается, сохраняется наработанная клиентская база.

Модель «Расширение бизнеса»

В данной модели владелец бизнеса, не только проводит все описанные выше мероприятия по удержанию доли рынка и своей позиции, но параллельно анализирует, находит новые возможности, исследует, возникшие во время кризиса, потребности клиентов. Предприниматель делает всё возможное для удовлетворения ожиданий клиента по желаемым ценам. Бизнес развивает новые направления, осваивает новые ниши, выходит на международные рынки, переходя на режим работы онлайн, а поступающие средства расходуются на внедрение новых технологий, инноваций, обучение сотрудников, продвижение товара или услуги. Таким образом, успешно расширяется доля рынка.

Бизнесу необходимо быть готовым, при необходимости, быстро перестроить свои основные бизнес процессы, сократить издержки, оптимизировать расходы. Следует отметить, что под сокращение расходов нельзя относить сокращение маркетинговой деятельности компании. Упустив маркетинг, оставшись без должного систематизированного продвижения, можно в последствии дорого поплатиться. Соответственно экономить необходимо в разумных пределах, не упуская из виду факт, что реклама является двигателем продаж.

Экономический кризис наступал в разное время, проявлялся по разному, и

каждый раз после кризиса появлялись новые игроки, укреплялись наиболее сильные и умеющие адаптироваться и останавливались те, кто послабее. По результатам исследования BISAM[3], в следствии кризиса 2010 года 40-60% предприятий увеличили издержки, 30% сократили персонал, 40-47% сократили объем производства. Удержаться смогли только те предприниматели, которые применили современный подход, сделав шаг навстречу клиентам, адаптировали ассортимент под измененный спрос, использовали эффективно инструменты продвижения, применяли инновационные рычаги для выхода из кризиса.

Большинство компании не планируют кризисные ситуации; планируется, в основном, только успех и развитие компании. Кризисные ситуации бывают совершенно разные, и это не только нынешняя чрезвычайная ситуация в мире. Отличаться ситуации могут по масштабу, длительности, охвату всей организации или отдельной её части. И подобной ситуации могут быть подвержены как крупные компании, так и маленькие семейные организации. Эффективно выстроенные антикризисные меры – это действия, позволяющие минимизировать ущерб от кризиса и, в то же время, получить максимальную выгоду от сложившейся ситуации. Урегулирование кризиса – это не единичное событие, а продолжительный, системный процесс, который подразумевает действия не только во время кризиса, но и после него для оценки ситуации и принятия дополнительных мер, в случае необходимости. Таким образом, возможна корректировка общей стратегии бизнеса с целью восстановления после кризиса и возврату к докризисному уровню продаж и прибыли. Антикризисное управление – это управление сложившейся ситуацией в компании в период кризиса. Кризис приходит и уходит. Главным остается профессионализм руководителя и умение управлять.

Источники:

1. Персональная страница Facebook Аблая Мырзахметова, Председателя правления НПП «Атамекен». Публикация от 12 марта 2020 года.
2. Персональная страница Facebook Аблая Мырзахметова, Председателя правления НПП «Атамекен». Публикация от 10 апреля 2020 года.
3. «Доклад по результатам комплексного мониторингового исследования состояния и проблем малого и среднего бизнеса в Казахстане» на сайте Центра бизнес информации социологических и маркетинговых исследований BISAM www.bisam.kz (материал опубликован с разрешения заказчика - АО "Фонд развития предпринимательства "Даму")
4. Зуб А.Т., Антикризисное управление 2-е изд. 2019 г, учебник для вузов
5. Коротков Э.М., Антикризисное управление, 2020 г, учебник для вузов

СТРАТЕГИЯ КОМПАНИИ: ПОИСК НАПРАВЛЕНИЙ И ОТБОР НАИБОЛЕЕ ПРИВЛЕКАТЕЛЬНЫХ ВАРИАНТОВ

Ключевые слова: стратегия, продвижение, компания, товар, маркетинг, формирование.

Скорость изменения технологий постоянно возрастает. Из крупных технологических нововведений, оказавших сильное влияние на производителей, можно упомянуть компьютерную, лазерную, микроволновую, полупроводниковую технологии, интегрированные линии связи, робототехнику, спутниковую связь, атомную энергетику, получение синтетического топлива и продуктов питания, генную инженерию и др. Так, категории продуктов, как правило, имеют особенности в виде значительного уровня привлекательности, поэтому предприниматели в активном режиме применяют инновации и стараются создавать новые продукты и услуги.

На современном этапе развития экономики очевидно: для того, чтобы продукт или услуга успешно продвигались на рынке нужна эффективная и адекватная рыночным условиям стратегия маркетинга. При этом основным постулатом инновационного маркетинга является готовность не только к тому, что будет отражать развитие научной мысли, но и форме, в которой будет выступать новый продукт. То есть, нужно продвигать на рынок то, что желают видеть потребители, а не то, что получилось сделать.

Маркетинговая стратегия отождествляет собой определенный маркетинговый микс как реакцию компании на воздействия внешней среды. Для того, чтобы бизнес был успешным – нужна маркетинговая стратегия, так как эффективное предпринимательство не обходится без этого.

Корпоративная стратегия менеджмента и маркетинга компании основывается на миссии предприятия, ее

составляющих, при этом стратегия все это фиксирует и уточняет. Таким образом, исходя из ценностных ориентаций организации становится возможным определять цели, которые компания намерена достигать и посредством их выполнения формируется маркетинговая политика, происходит отбор рынков и методов продвижения продуктов и услуг.

Благодаря стратегии продвижения происходит выявление и отбор социально-психологических особенностей целевого рынка, а также его ценностных предпочтений. В данной стратегии происходит формирование основных коммуникационных целей и каналов, по которым следуют информационные потоки. Посредством стратегии возможно выделение приоритетов, вследствие которых выбираются каналы, например, ATL, BTL или интернет-каналы, затем формируется план рекламных мероприятий и создается медиапланирование, в рамках которого фиксируются движения рекламной информации, формулируются постулаты поддержки новых и базовых ассортиментных позиций товаров, составляется объем бюджета по рекламе [1, с.45].

Продвижение инновационного продукта на рынок подразумевает создание коммуникационной схемы, которая выступает как процесс передачи данных целевой аудитории в определенной форме. Таковыми выступают следующие формы – графическая, вербальная, музыкальная и т.д., но при этом данная информация должна восприниматься в рамках ожиданий тех, кто продает. Другими словами, основное призвание коммуникации осуществить влияние на

клиента в части его решения о покупке товара.

А.В. Завгородняя, Д.О. Ямпольская выделяют в качестве главных целей продвижения, следующие:

- «распространение информации о компании, продукте, характеристиках и особенностях товара и т.д.;
- увеличение объема знаний;
- формирование впечатления о компании и ее товарах;
- формирование эмоционального фона для отношений;
- стимулирование решения о покупке, создание мотивации для дальнейших действий;
- устранение неприятных или ощущений сомнения после приобретения товара» [2, с.271].

Для того, чтобы сделать выбор направления коммуникации необходимо руководствоваться характеристиками товара, а также тем, какое состояние имеет компания относительно конкретного рынка. Направлениями являются следующие:

- уникальность предложения;
- репутация торговой марки;
- конкурентное положение, к которому стремится компания;
- позиционирование торговой марки в сознании потребителя [2, с.271].

При формировании стратегии, в рамках которой будет происходить продвижение, необходимо определить конкурентные стороны нового товара или услуги, проанализировать рыночную структуру, установить и выделить тенденции его развития и методы, по которым происходит ценообразование. Стратегия по продвижению продукта компании является основой ценового позиционирования, а также того, как будет происходить осуществление деятельности согласно намеченных целей. Создание стратегии продвижения товаров или услуг, а также брендов на целевой рынок предполагает оценку компаний-конкурентов, определение взаимоотношений предприятия с его партнерами и потребителями его продукции, проведение диагностики

слабых и сильных сторон организации [3, с.56].

С помощью стратегии продвижения предприятие может прогнозировать возможности своего развития с учетом изменений на рынке и наличия собственных ресурсов, оценивать риски, находить новые рыночные ниши или проникать на уже занятые, формировать каналы маркетинговых коммуникаций.

По мнению А.А. Болотовой, Е.К. Карпуниной, «стратегия продвижения состоит из стратегии дифференцирования и позиционирования; PR- стратегии; GR- стратегии; стратегии по рекламе; стратегии маркетинга; товарной стратегии; стратегии ценообразования; стратегии распространения; корпоративной стратегии; стратегии бренда» [4, с.36].

Следует отметить, что многие ученые и практикующие маркетологи отмечают, что продвижение товаров и услуг является элементом комплекса маркетинга и потому его нецелесообразно рассматривать и планировать как отдельный процесс маркетинговой деятельности компании.

По состоянию на май 2020 года развитие рынков товаров и услуг привело к трансформации основных инструментов маркетинга в сторону клиентоориентированности и стоимостного позиционирования. При этом концепция маркетинг-микса 4Р преобразуется в концепцию маркетинга взаимоотношений 4С:

- потребности покупателя (customer solution);
- покупательские затраты (cost to the customer);
- информационный обмен (communication);
- удобство (convenience) [5, с.347].

Если в традиционном подходе разработка продукта опирается на концепцию удовлетворения выявленной или созданной потребности, то в концепции маркетинга взаимоотношений основой является решение проблемы потребителя/клиента. Customer solution означает, что покупатель, приобретая продукт, не просто хочет купить

стиральную машину, но решить проблему быстрой и удобной стирки. В этом случае товар «стиральная машина» будет включать в себя вывоз старой техники, доставку, установку, обслуживание и при необходимости кредитование. Такой совокупный товар будет стоить дороже и решение за клиентом.

Все остальные элементы данной стратегической концепции также связаны с решениями покупателя. В частности, такой элемент маркетингового микса как communication, коррелирующий с продвижением в классическом маркетинг-миксе 4P, – это не просто донесение информации до клиента, а создание диалога и нахождение общего языка.

Весь это комплекс несколько видоизменяет стратегию маркетинга в целом и стратегии продвижения инновационных продуктов, в частности, и превращает их в разработку программы лояльности – более дорогой, но в условиях жесткой конкуренции, более эффективный путь зарабатывания денег.

Компания «Johnson Controls» – это международная многопрофильная

компания, занимающая лидирующее положение во многих отраслях. «Johnson Controls» предоставляет свои услуги широкому кругу клиентов более чем в 150 странах мира. Начиная с 1885 года, когда был изобретен первый электрический комнатный термостат, компания «Johnson Controls» придерживается принципов разумного использования природных ресурсов и создания самых разнообразных инновационных продуктов для предоставления своим клиентам ценных услуг в области строительства и эффективного использования энергии.

У компании имеется проблема: обострение конкуренции на фоне мирового кризиса (главный конкурент – китайские компании) вынуждает «Johnson Controls» находить новые пути по продвижению своего товара на рынке РК, для этого нужна работка стратегии продвижения.

Для определения сильных и слабых сторон в сфере продвижения продуктов компании был составлен SWOT-анализ продвижения систем климат контроля «Johnson Controls».

Таблица 1 - SWOT-анализ продвижения систем климат контроля «Johnson Controls»

Сильные стороны	Слабые стороны
<ul style="list-style-type: none"> - Конкурентоспособный бренд; - Накопленная лояльность потребителей; - Сильная корпоративная культура; - Накопленный человеческий капитал; - Конкурентоспособное качество; - Большой масштаб деятельности; - Конкурентоспособная цена; 	<ul style="list-style-type: none"> - Отсутствие политики продвижения - Слабая маркетинговая составляющая казахстанского офиса - Все предложения по продвижению исходят из европейского офиса, п там не всегда знают, что нужно именно рынку Казахстана в плане продвижения - Доступность технологий для конкурентов; - Доступность производителей с Китая и других стран; - Недостаток в квалифицированных маркетологах
Возможности	Угрозы
<ul style="list-style-type: none"> - Открытость рынка для высококачественных товаров из США - Жаркий климат; - Наличие государственного закупа; - Изменение взгляда населения на комфорт 	<ul style="list-style-type: none"> - Сильная политика продвижения со стороны конкурентов - Падение спроса; - Падение платежеспособности; - Обострение конкуренции; - Рост издержек.
Примечание: составлено автором	

В отношении конкурентной борьбы на рынке климатического оборудования, в условиях мирового кризиса, американская компания «Johnson Controls», могла бы в качестве меры конкурентной борьбы осуществлять продажи своего оборудования не за оборудование, а за сервисное обслуживание. Например, «Johnson Controls» устанавливает климатическое оборудование, а оплату берет за ежегодный сервис, таким образом, компания удовлетворяет существующий спрос и занимает преимущественную долю на рынке, а остальным компаниям ничего не остается как смириться, потому что очень сложно конкурировать с корпорацией с огромными финансовыми возможностями. В результате «Johnson Controls» может занять монопольное положение на рынке и окупить свое мероприятие за счет сервисного обслуживания.

Для определения точек опоры при разработке стратегии продвижения был сделан краткий анализ привлекательности рынка Казахстана, в частности, рассмотрены такие показатели, как: количество населения страны, колебания

индекса реальной заработной платы, изменение среднемесячной номинальной заработной платы, доля пользователей сети Интернет и электронная торговля.

Рассмотрение показателей приведено в динамике. Данное было сделано для того, чтобы избежать возможных ошибок, при которых возникает ситуация: при кажущемся хорошем состоянии показателя тенденция его развития может оказаться нисходящей. Привлекательность рынка будет снижаться, а предпринимательские риски возрастать.

Величина населения Республики Казахстан не самая большая в СНГ, чуть более 18 млн. человек. Учитывая это, Казахстан, как рынок сбыта товаров «Johnson Controls» представляется относительно привлекательной, но большим преимуществом, характеризующим рынок РК для данной компании, является резко-континентальный климат страны.

Рассмотрение величины населения РК в динамике приведено на рисунке 1.

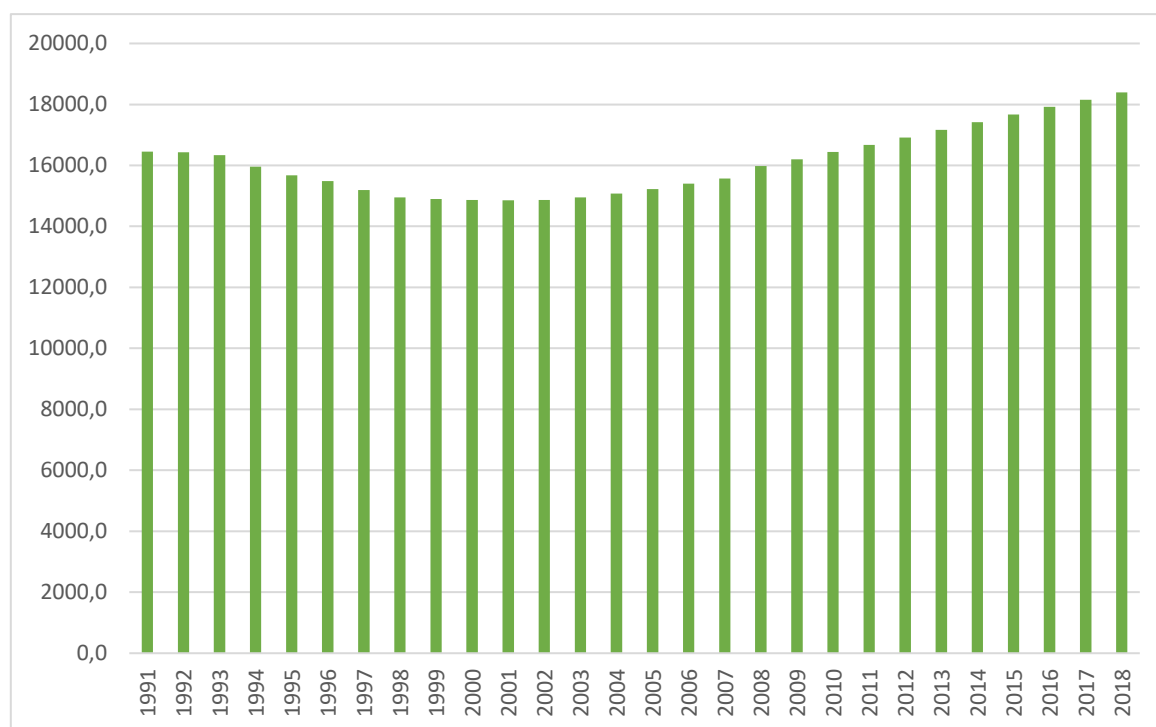


Рисунок – 1 Динамика изменения численности населения Республики Казахстан 1991-2018 гг., тыс. человек

Примечание: составлено автором на основе данных источника [6]

Население в Республике Казахстан достаточно большое, с нисходящей тенденцией до 2000 года, затем происходит некоторое восстановление и превышение значений 1991 года, после чего наблюдается тенденция к стабильному росту.

Рост населения означает увеличение спроса на все товары, особенно в сфере комфорта, что и предоставляет «Johnson Controls».

Заработная плата может быть выражена в номинальном или реальном размере. Реальный размер в отличие от номинального учитывает повышение цен на товары (инфляцию) и выражается в процентах, и поэтому более точно отражает снижение или увеличение платежеспособности населения (рисунок 2).

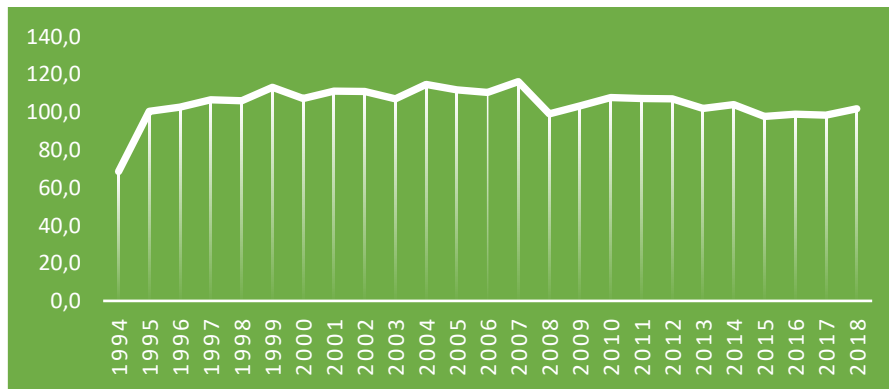


Рисунок – 2 Колебания индекса реальной заработной платы, в процентах к предыдущему году в РК за 1994-2018гг, %

Примечание: составлено автором на основе данных источника [6]

По данным рисунка 2 можно увидеть рост или снижение реальной среднемесячной заработной платы работников Республики Казахстан по отношению к предыдущему году за продолжительный период, более 20 лет. График показывает снижение в 2008 и в 2015 годах по сравнению с предыдущим

годом, при этом последующий рост не совсем восстанавливает (компенсирует) падение.

Рассмотрение номинальных денежных доходов населения, не учитывающих инфляцию Республики Казахстан отражает наличие их бурного роста (рисунок 3).

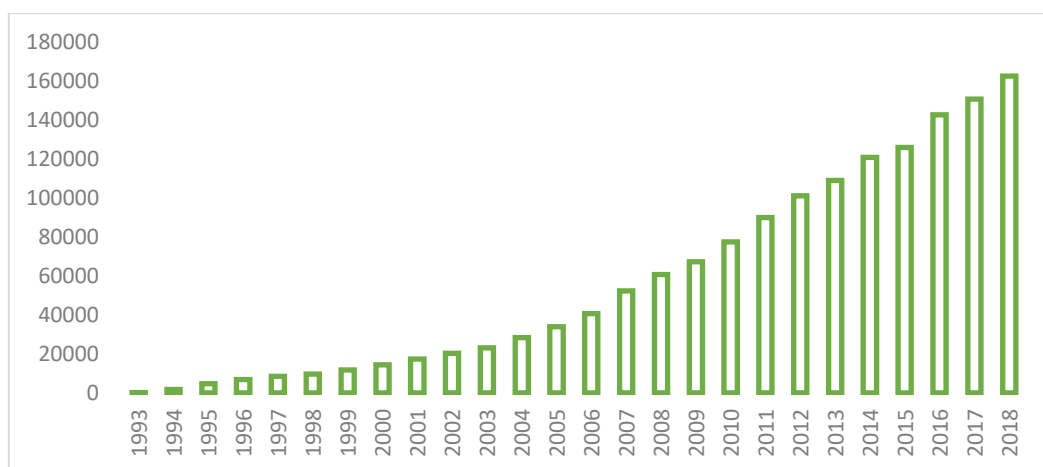


Рисунок – 3 Изменение среднемесячной номинальной заработной платы в РК за 1993-2018 годы, тенге

Примечание: составлено автором на основе данных источника [6]

По рисунку 3 видно, что движение номинальной заработной платы населения РК не соответствует реальной заработной плате, показанной на предыдущем рисунке. Но вместе с тем необходимо

отметить рост заработной платы, что, конечно, положительно отражается на предпринимательских инициативах, появляющихся на территории Республики Казахстан.

Таблица 2 - Доля пользователей сети Интернет*, %

	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Доля пользователей сети Интернет в возрасте 6-74 лет							50,6	61,9	63,3	63,9	72,9	76,8	78,8	81,3	84,2
доля пользователей сети Интернет в возрасте 6-15 лет**	-	-	-	-	-	-	55,8	32,0	42,5	43,6	53,1	62,1	67,9	72,9	75,0
доля пользователей сети Интернет в возрасте 16-74 лет	4	8,3	13,7	15,1	18,2	31,6	49,5	67,9	67,6	68,1	77,2	80,2	81,5	83,4	86,6
<i>*с учетом пользователей мобильного Интернета</i>															
<i>** доля пользователей сети Интернет в возрасте 6-15 формируется с 2011 года</i>															
Примечание: составлено автором на основании данных источника [6]															

Данные таблицы 2 показаны на рисунке 4.

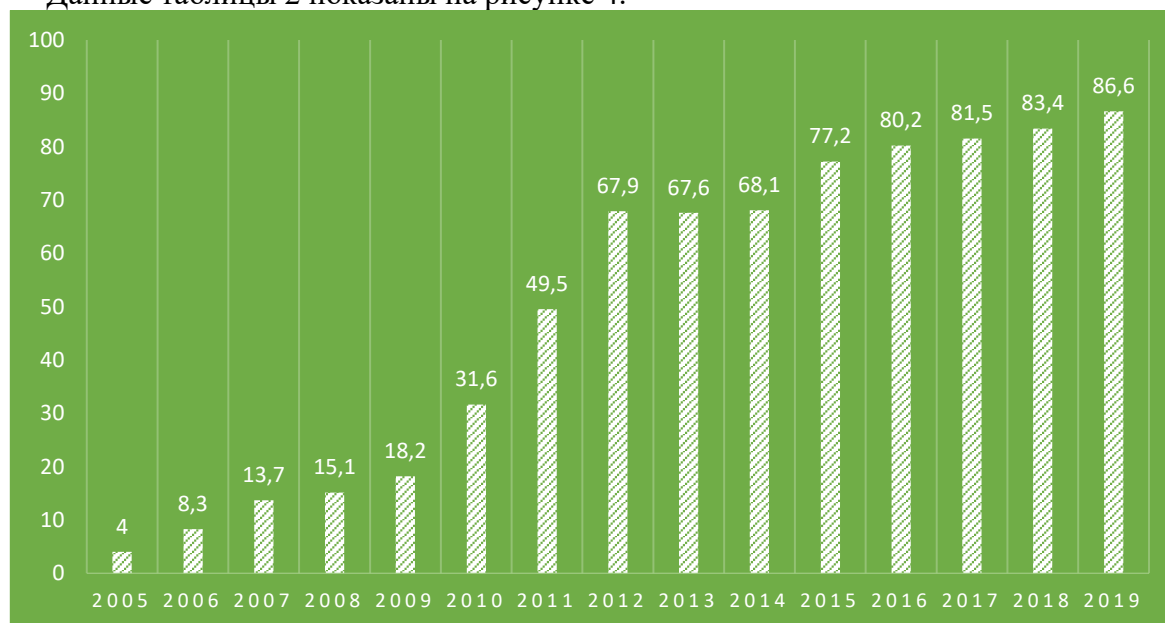


Рисунок – 4 Доля пользователей сети Интернет в возрасте 16-74 лет в Казахстане, %
Примечание: составлено автором на основании данных источника [6]

По данным рисунка 4 видно появление за 15 лет нового рынка – онлайн рынка.

Рассмотрение показателей наличия потребителей (населения), их платежеспособности (уровень заработной платы в реальных и номинальных формах),

развития пользования Интернетом в казахстанском обществе дает возможность развитию использования Интернета в сфере торговли, купли и продаж. Официальная статистика с 2016 года отслеживает эти показатели.

Таблица 3 - Электронная торговля в Республике Казахстан (внутренний рынок)

	2016	2017	2018
Объем розничной торговли через Интернет, млн. тенге	78 500,5	106 918,1	144 606,0
доля электронной торговли в общем объеме розничной торговли, %	1,0	1,2	1,4
Объем оптовой торговли через Интернет, млн. тенге	67 741,0	87 248,8	114 856,8
доля электронной торговли в общем объеме оптовой торговли, %	0,4	0,4	0,5
Объем реализации услуг через Интернет, млн. тенге	80 198,4	70 356,2	136 123,0
Примечание: составлено автором на основании данных источника [6]			

По данной таблице можно отметить рост объемов торговли через Интернет и

увеличение доли Интернет-торговли в розничных продажах (рисунок 5).

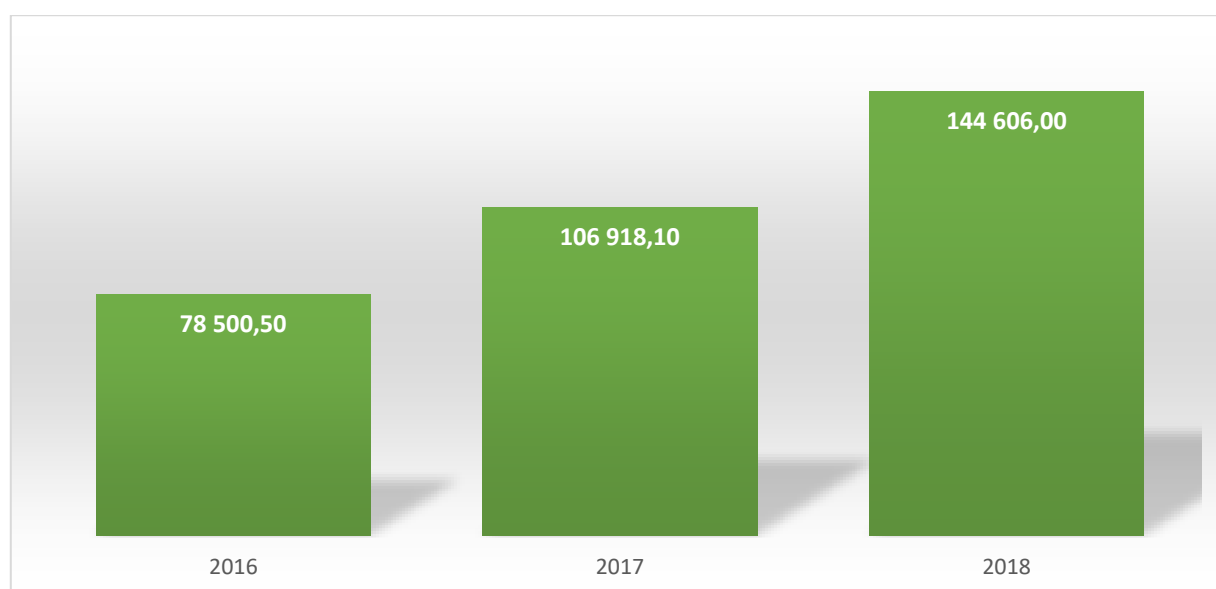


Рисунок – 5 Объем розничной торговли через Интернет, млн. тенге
Примечание: составлено автором на основании данных источника [6]

По рисунку видно, как стремительно развивается торговля в сети

Интернет, с темпами, приближенными к 30-35 млрд. тенге ежегодного роста

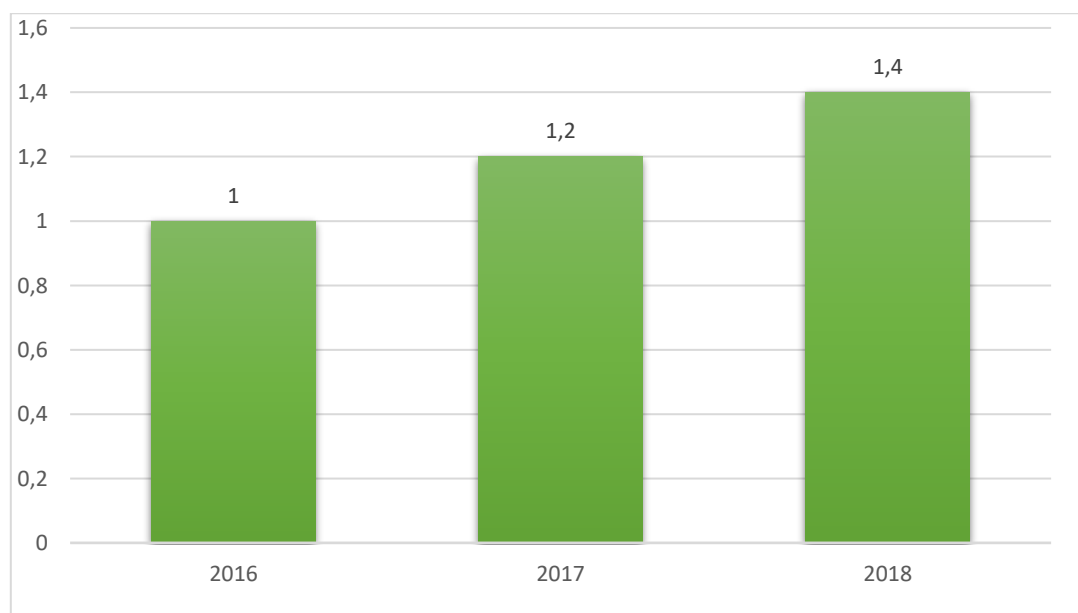


Рисунок – 6 Доля электронной торговли в общем объеме розничной торговли, %
Примечание: составлено автором на основании данных источника [6]

По данному рисунку можно отметить рост доли онлайн-торговли в Республике Казахстан, и по выявленным изменениям – быстрый темп роста более 40% за 3 года.

Исходя из этого, в качестве основных направлений Стратегии продвижения «Johnson Controls» можно выделить следующие:

1. Необходимость проведения дополнительного анализа портфеля продуктов «Johnson Controls» для выявления наиболее рентабельных его представителей.

2. Фокусирование на направлениях климатического оборудования и автоматики.

3. Установление новых сфер реализации продукции и услуг (сервиса) компании. Сделать акцент на отрасли жизнеобеспечения общества (здравоохранение, правоохранительные органы, коммунальные услуги, государственные органы). Необходимость в этом доказала пандемия коронавируса, в частности ее последствия (карантин).

4. Расширение своего присутствия в сферах деятельности предприятий малого и среднего бизнеса.

Источники:

1. Овсянников, А.А. Современный маркетинг. В 2 ч. Часть 2: учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры. — Москва: Издательство Юрайт, 2019. – 219 с.
2. Завгородняя, А.В., Ямпольская, Д.О. (2019). Маркетинговое планирование: учебное пособие для бакалавриата и магистратуры. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва: Издательство Юрайт, 2019. – 340 с. (С.271)
3. Григорьев, М.Н. Маркетинг: учебник для прикладного бакалавриата. – 5-е изд., перераб. и доп. – Москва: Издательство Юрайт, 2019. – 559 с.
4. Болотова, А.А., Карпунина, Е.К. Роль и место маркетинговой стратегии продвижения товара в системе развития современного предприятия. Социально-экономические явления и процессы, 2013, №4 (050), С. 36-38 URL:<https://cyberleninka.ru/article/n/rol-i-mesto-marketingovoy-strategii-prodvizheniya-tovara-v-sisteme-razvitiya-sovremennogo-predpriyatiya> (дата обращения: 22.05.2020).
5. Карпова, С.В. Маркетинг: теория и практика: учебное пособие. – Москва: Издательство Юрайт, 2019. – 408 с.
6. Данные сайта Комитета по статистике МНЭ РК

СТРАТЕГИЯ РАЗВИТИЯ СУДОРЕМОНТНЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ В КАЗАХСТАНЕ: МАРКЕТИНГОВЫЙ ПОДХОД

Ключевые слова: морской транспорт, стратегия, судоремонтное предприятие, конкурентное преимущество, стратегическое планирование, маркетинг.

В статье рассмотрены основные составляющие стратегии развития компании в сфере судоремонта на примере ТОО «Судовое оборудование и сервис»: миссия, цели, задачи. Раскрыты основные направления деятельности компании в сфере судоремонта и принципы работы компании на рынке B2B. Рассмотрены основные проблемы проведения ремонта судов в Казахстане, опыт передовых стран в этой сфере.

Развитие гражданского и военного флота имеет важное значение для Казахстана. Оно во многом предопределило экономическое и пространственное развитие Казахстана, способствовало укреплению его целостности и международного влияния. Морской транспорт для нашей страны является одним из главных инструментов при решении политических и экономических задач, в обеспечении ее обороноспособности.

Выгодное расположение Казахстана на Каспийском море и инфраструктура водного транспорта на сегодняшний день обеспечивает базовые условия жизнедеятельности общества, являясь одним из важных факторов достижения внешнеполитических, экономических, социальных целей. Наличие судостроительной и судоремонтной отрасли показывает высокую степень развития технологического сектора в государстве.

По акватории Каспийского моря осуществляются значительные объемы международных перевозок. Объемы только транзитных перевозок грузов выросли за последние пять лет в сто раз. Транспортировка груза водным транспортом, по сравнению с другими видами логистики – самая выгодная по стоимости перевозка. Однако, судно,

оснащенное современной техникой и оборудованием, в открытом море подвержено действию различных сил, вызывающих неизбежный износ его механизмов, конструктивных элементов, которые приводят к поломкам и авариям.

Следует отметить, что такая отрасль как судостроительные и судоремонтные работы в Казахстане только развивается. В связи со сложившимся дефицитом в сфере судоремонта, многие казахстанские судоходные компании пользуются услугами судоремонтных предприятий Российской Федерации и Азербайджана, так как там данное направление развито достаточно сильно. Россия и Азербайджан давно занимают прочные конкурентные позиции в данной отрасли, имеют развитую инфраструктуру (под этим понимаем наличие плавучих и сухих доков) и отработанные направления в судоремонте.

Каковы перспективы развития данной отрасли в Казахстане? Многим отечественным судоходным компаниям было бы экономически выгодно проведение ремонта в Казахстане. Однако, отсутствие технологических мощностей, способных удовлетворить потребности заказчика на предоставление услуг по ремонту судов, заставляют судовладельцев обратиться в сторону России и Азербайджана.

Судоремонтные и судостроительные предприятия Казахстана, как правило, размещаются в прибрежных районах Каспийского бассейна: г.Актау г.Атырау, а также в речных районах: г.Уральск, г.Семей, г.Устькаман. Поэтому на сегодняшний день так актуально наличие судоремонтных предприятий, способных проводить плановые, текущие, доковые работы по данным направлениям.

Для начала развития данного направления, без помощи инвесторов, нужно понимать, какие виды ремонта существуют и что можно предложить заказчику, зная, что судовладельцы имеют полный пакет документов: Положение о судоремонте, времени его проведения в соответствии с назначением и типом судна, Правила составления и сроки представления ремонтной документации, Положение о подготовке судна к судоремонту и др.

Ремонт судов предусматривает проведение планово-предупредительного, восстановительного, аварийного и поддерживающего ремонта. Это основные направления деятельности, которые компания должна определить в качестве стратегических приоритетов развития. Основной акцент должен быть взят на выполнение текущего ремонта, так как техника имеет свойства ломаться, а время стоянки в портах весьма ограничено и простой судна обходиться в существенную сумму. Текущий ремонт может выполняться быстро, минимум кадрового ресурса и обеспечения, несмотря на то, что это — сложная техническая задача.

Что необходимо учитывать при открытии компании по оказанию услуг судоремонта в Казахстане? Прежде всего, компания должна быть сертифицирована, иметь признание классификационного общества, должна быть оснащена соответствующим оборудованием и использовать качественные материалы и запасные части. Работы по ремонту судов должны проходить под наблюдением международных классификационных обществ (Российский морской регистр судоходства) или его аналога.

Соответственно, профиль деятельности предприятия должен соответствовать требованиям на оказание такого рода услуг.

Топ-менеджмент компании должен понимать, что фундаментом создания успешной судоремонтной компании является принцип организации хозяйственной деятельности как бизнеса. Предприятие должно получать прибыль через удовлетворение запросов клиента. Для многих очевидно, что судовладелец покупает не просто оборудование или услугу, он покупает решение своей задачи. Судоремонтное предприятие должно иметь в своем арсенале ряд готовых решений для того, чтобы удовлетворить запросы клиента, и оно достигнет еще большего успеха, если сделает клиента своим постоянным заказчиком.

Основой концепции создания успешного судоремонтного предприятия остается принцип организации хозяйственной деятельности как бизнеса: получение прибыли через наиболее полное удовлетворение запросов потребителей. В идеологию ведения бизнеса заложены:

- постоянное изучение бизнеса и происходящих в нем процессов для понимания своего места в предпринимательском мире, своих преимуществ и недостатков;
- наличие у предприятия четко сформулированной концепции ведения бизнеса и системы целей;
- направленность на удовлетворение нужд потребителя;
- выбор целевых сегментов рынка для концентрации на них усилий и ресурсов, специализации и организации производства по продуктовому принципу;
- направленность на достижение предприятием конкурентных преимуществ на выбранных целевых сегментах рынка;
- обеспечение экономической эффективности предприятия как в целом, так и по отдельным видам деятельности, продукции и услугам;
- обеспечение непрерывного процесса развития предприятия для достижения мирового уровня

производственных технологий, качества продукции и услуг;

- применение современных систем, технологий и методов в управлении предприятием;
- создание достойной мотивации управленческого и производственного персонала для достижения запланированных результатов;
- согласованность интересов отдельных работников и их деятельности с общими интересами всего предприятия [2, с. 186].

Для улучшения качества оказываемых услуг компания должна непрерывно развивать производственные технологии, применять современные методы в управлении предприятием, поддерживать и мотивировать персонал для достижения намеченных целей.

Основная цель любого бизнеса — это рост прибыли, поэтому бизнес-цели должны устанавливать четкие задачи компании в трех направлениях: положение компании в сегменте или место на рынке; уровень продаж; уровень прибыли и норма рентабельности продаж. Бизнес цели являются главными финансовыми целями предприятия [6].

Цели реализации услуг и продукции предприятия представлены на рисунке 1.

Из указанных целей деятельности по реализации вытекают центральные задачи, решаемые предприятием в процессе выполнения операций по реализации. Эти задачи состоят в максимизации прибыли компании, при более полном удовлетворении спроса потребителей на услуги по ремонту судов и кораблей.



Рисунок 1 – Цели реализации услуг по судоремонту [6]

К показателям результативности деятельности судоремонтного предприятия, прежде всего, относится объем оказанных услуг и реализованной продукции. Для анализа этот показатель следует принимать или в натуральных единицах, или в сопоставимых ценах,

чтобы исключить влияние цен на рост объема реализации услуг.

Основными направлениями оказания услуг ТОО «Судовое оборудование и сервис», осуществляющего доковый и текущий ремонт в казахстанском секторе Каспийского моря, являются: ремонт ДВС,

услуги дока, покраска судов, ремонт корпуса, ремонт судового оборудования и систем, снабжение запасными частями и поставка оборудования. Указанные направления имеют свои прогнозные или

плановые показатели, которые компания должна выполнять в ежегодном порядке. По достигнутым фактическим показателям можно диагностировать состояние реализации услуг в компании (таблица 1).

Таблица 1 – Горизонтальный анализ оказанных услуг (плановое и фактическое исполнение), всего по ТОО «Судовое оборудование и сервис», 2019 г., тыс. тенге

	Пункт/статья	Всего			
		план	факт	Прирост (+,-)	Темп роста, %
1	Услуги дока	15500	21000	5500	135%
2	Пескоструйная зачистка	25000	91130	66130	364%
3	Покраска	21625	81600	59975	377%
4	Корпусные, сварочные работы	240000	45200	21200	188%
5	Ремонт ДВС	15000	6500	-8500	43%
6	Ремонт судового оборудования	6700	71000	4000	106%
7	Ремонт электрооборудования	25000	21600	-34000	86%
8	Ремонт винто-рулевого комплекса	65000	3200	-3300	49%
9	Поставка запасных частей и оборудования	6000	8300	2300	138%
	Всего	122825	349530	146965	180%

В целом план по оказанию услуг был перевыполнен на 80%, несмотря на то, что по отдельным позициям наблюдается не выполнение плана: ремонт ДВС (43%), ремонт электрооборудования (86%), ремонт винто-рулевого комплекса (49%).

Поэтому рациональное планирование продаж и построение эффективной системы реализации услуг - залог обеспечения стабильной прибыльности предприятия, осуществляющего свою деятельность на рынке B2B.

В процессе реализации стратегии развития компании, при постоянном изменении соотношения спроса и предложения на рынке судоремонтных услуг, важное значение приобретает маркетинг. Его задачей становится определение такого сегмента рынка судоремонта, где компания может проявить свои деловые качества и реализовать конкурентные преимущества.

Учитывая тот факт, что основное направление взаимодействия компании с ключевыми клиентами осуществляется на рынке B2B, обязательным будет являться

наличие специальной группы, принимающей решение о покупке товара или услуги, в состав которой могут входить:

- пользователь – работники предприятия, персонал судна, который будет непосредственно использовать услугу. Пользователь инициирует и подает заявку на покупку.

- влияющее лицо

- технические специалисты, которые определяют требования и критерии выбора товара или услуги, и осуществляют поиск их на рынке;

- покупатель – лица, которые имеют официальное право выбора поставщика, проведения деловых встреч, переговоров и согласования условий приобретения товаров или услуг. Обычно эти функции осуществляют менеджеры.

- лицо, принимающее решение несет ответственность за окончательно сделанный выбор. Это обычно топ менеджмент.

- контролёры – персонал, который контролирует процесс закупки, поток информации или допускает других участников к покупке.

На рынке судоремонта стратегически важную роль в выполнении планов играют активные продавцы. А в период запуска компании владельцу бизнеса необходимы хорошие продажи. Поэтому, работая на рынке B2B, необходимо продвигать свои услуги не только среди пользователей, но и среди всех возможных участников процесса покупки. Основным инструментом продвижения при этом являются личные продажи, которые формируют долгосрочные отношения с клиентами.

Кроме того, для открытия компании по судоремонту необходимо обладать немалыми ресурсами, а именно:

1. Финансы (собственные, инвестиционные, кредиты).
2. Офисные помещения.
3. Квалифицированные кадры, в которых на сегодняшний день регион испытывает дефицит, и, как одним из путей решения проблемы, можно рассматривать привлечение иностранных специалистов.
4. Оборудование для проведения работ в разных направлениях (ремонт ДВС, электрооборудования, гидравлики, сварочные работы, очистные, покрасочные, токарные и т.д.).
5. Наличие технологий, которые могли бы расширить спектр оказываемых услуг, тем самым привлечь судовладельцев выполнять все виды ремонта в Казахстане.

6. Административные ресурсы.
7. План стратегического развития компании.
8. Маркетинговая политика.
9. Необходимая документация (наличие международной системы менеджмента качества и т.п.).
10. Производственная база, желательно возле морского порта.
11. Транспорт.

Также для достижения желаемого успеха в развитии судоремонтных предприятий региона необходимо:

- постоянно проводить маркетинговые исследования рынка судоремонтных услуг с целью выявления потребностей клиентов;
- определить стратегию ведения бизнеса данного направления;
- отработать направления ценовой политики, определив точку безубыточности относительно производства и реализации судоремонтных услуг;
- постоянно улучшать качество предоставляемых услуг;
- разработать комплекс маркетинговых мероприятий по развитию и удержанию клиентов, которые заинтересованы в услугах данного предприятия.

Все это предполагает успешную работу судоремонтных предприятий, от которых во многом зависит развитие экономики региона.

Источники:

1. Корытько О. К. Бизнес с нуля. Практическое руководство. Алматы: ТОО «Издательство LEM» 2016. - 324 с.
2. Храпов В. Е., Турчанинова Т. В. Рыночные преобразования на судоремонтном предприятии: Учеб. пособие. – Мурманск: Максимум, 2002.
3. Тультаев Т.А. Маркетинг услуг. – М.: ИНФРА-М, 2013. - 137 с.
4. Рожинский Я. Н. Экономика судоремонта. – М.: Транспорт, 1984.
5. Турчанинова Т. Стратегии развития судоремонтного предприятия. Мир транспорта 2012.
6. <http://powerbranding.ru/marketing-strategy/biznes-celi/> Устанавливаем цели маркетинга «с нуля».

**АНАЛИЗ СИСТЕМ СБЫТА И ОСОБЕННОСТЕЙ ПРОДАЖ НА РЫНКЕ
ЛЕКАРСТВЕННЫХ СРЕДСТВ**

Ключевые слова: система сбыта, лекарственные средства, рынок, продажи, фармацевтические компании

Совершенствование планирования продаж и построение систем сбыта в фармацевтических компаниях является не только функциональной областью осуществления предпринимательства. Данная сфера выступает в большей степени в качестве социального процесса, посредством которого происходит прогнозирование, расширение удовлетворение спроса на лекарственные препараты. Пациенты выступают в роли покупателей и каждый из них имеет свои потребности в лекарственных препаратах. Высокая конкуренция среди компаний-производителей и компаний-

дистрибьюторов обусловлена расширением ассортимента производимых и выводимых на рынок медикаментов.

Организованная система сбыта лекарственных препаратов способна оказывать влияние на избираемые потребителем препараты и на состояние здоровья населения в целом.

Казахстанский рынок лекарственных средств (если рассматривать с 2007 по 2018 годы) показывает рост. Розничные продажи в 2007 году составляют 364,5 млн долларов США, а в 2018 году уже 1733,5 млн. долларов США.

Таблица 1 – Динамика изменений на казахстанском рынке лекарственных средств, долларов США

Продажи в USD	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
итого по Казахста ну	364	382	441	538	904	819	1 091	1 291	1 615	1 803	1 848	1 733
	548	100	590	730	880	172	365	108	500	062	661	510
	274	877	092	593	489	011	394	039	624	360	943	765

Примечание: источник [1]

Динамика роста или изменений казахстанского рынка отражены на рисунке 1.

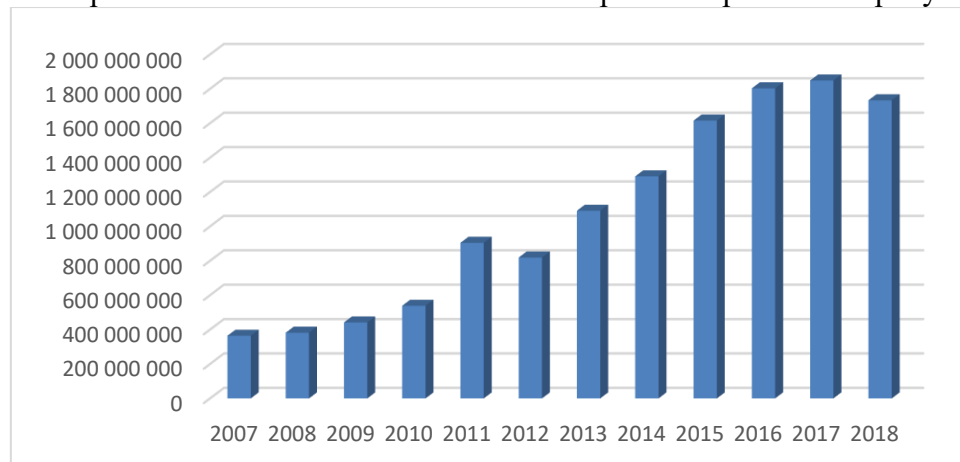


Рисунок – 1 Изменения объемов розничных продаж на территории Казахстана лекарственных средств за 10 лет в долларах США

Примечание: источник [1]

Рисунок динамики розничных продаж лекарственных средств показывает рост объемов оборота компаний. Первый скачок продаж в 2011 году по сравнению с 2010 годом, затем видно влияние мирового кризиса, когда показатели роста снизились по сравнению с предыдущим годом, т.е. показатели розничных продаж 2012 года меньше чем показатели 2011 года, но затем следует стабильный рост розничных продаж вплоть до 2017 года.

2017 год показал, что по сравнению с 2015 годом произошло замедление розничных продаж лекарственных средств, что в последующем видно в качестве

падения показателей продаж в 2018 году. Данное снижение намного значительнее, чем в 2016 году.

За период в 10 лет очевиден рост оборотов компаний с 364,5 млн долларов США в 2007 году до 1733,5 млн. долларов США в 2018 году.

Обзор рынка по основным фармацевтическим гигантам позволяет увидеть, что в топ 20 входят известные компании с известными брендами. В таблице 2 указаны позиции компаний по состоянию на 2007 и 2018 годы для того, чтобы увидеть произошедшие изменения.

Таблица 2 - Распределение позиций первой 20-ки компаний по продажам в 2007 году и на каком месте оказалась компания в 2018 году

№	Компания	Позиция в продажах в 2007 году	Позиция в продажах в 2018 году
1	SANOFI-AVENTIS	1	1
2	TEVA*	2	15
3	UNIDENTIFIED MANUF	5	25
4	BAYER HEALTHCARE	3	5
5	NYCOMED/TAKEDA	4	3
6	SANDOZ GROUP	6	16
7	AKRIKHIN-PHARMA*	8	2
8	GEDEON RICHTER*	7	14
9	MENARINI	9	13
10	GLAXOSMITHKLINE*	10	4
11	ABBOTT*	11	10
12	PFIZER*	12	6
13	KRKA	14	18
14	SERVIER*	13	12
15	JOHNSON & JOHNSON*	15	7
16	BRISTOL MYERS SQU*	16	86
17	DR REDDYS LAB	17	27
18	VALEANT	19	39
19	STADA*	18	23
20	ACTAVIS*	20	37

Примечание: составлено автором на основе данных источника [1]

На первом месте в 2007 году была компания SANOFI-AVENTIS, которая и в 2018 году оказывается на 1 месте.

Санофи представляет глобального лидера в сфере медицины и охраны

здоровья. Санофи осуществляет диверсификацию портфеля лекарственных средств, вакцин и инновационных терапевтических решений. В Республике Казахстан данная компания осуществляет

свою деятельность с 1997 года. В качестве крупнейшего налогоплательщика в сфере оптовой торговли фармацевтическими товарами по городу Алматы и по Республике Казахстан «Национальный бизнес рейтинг» признал в 2014 году.

На втором месте в 2007 году была компания TEVA, которая оказалась на 15 позиции в 2018 году. Тева (Teva Pharmaceutical Industries Ltd) – это международная фармацевтическая компания со штаб-квартирой в Израиле. Компания является самым крупным производителем препаратов-дженериков.

Линейка продукции включает 1480 наименований, распространяемых в 120 странах мира. При этом 80 % всех продаж приходится на страны Северной Америки и Европы.

На третьем месте в 2007 году была Bayer Health Care, которая в 2018 году оказалась на 5 месте.

На четвертом месте в 2007 году NYCOMED/TAKEDA, которая в 2018 году улучшила свои позиции и оказалась на 3

позиции. Nycomed – швейцарская фармацевтическая компания, входит в число 30 крупнейших фармацевтических компаний мира по объемам продаж. В сентябре 2011 г. была выкуплена крупнейшей в Азии фармацевтической компанией из Японии, Takeda Pharmaceutical. Штаб-квартира компании расположена в Цюрихе (с 2007 года; ранее штаб-квартира размещалась в датском городе Роскилле).

На пятом месте в 2007 году была компания UNIDENTIFIED MANUF, которая в 2018 году оказалась на 25 позиции, т.е. снизила свои обороты на казахстанском рынке лекарственных средств.

Топ 5 лидеров розничной торговли в лекарственных средствах с продажами более 62 млн долларов на казахстанском рынке оказались Санofi-авентис, Акрихин-фарма, Никомед/такеда, GLAXOSMITHKLINE и BAYER HEALTHCARE.

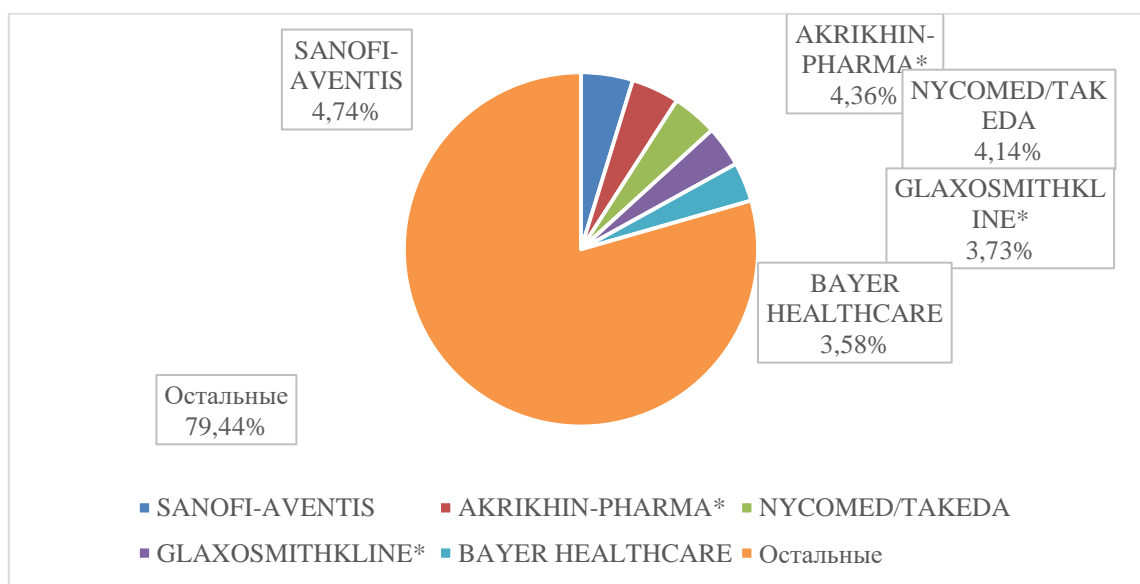


Рисунок – 2 Ведущие компании на рынке розничных продаж в Республике Казахстан в 2018 г.

Примечание: составлено автором на основании данных источника [1]

Пятерка крупнейших компаний занимают 20% доли казахстанского рынка. А остальные 1138 компаний занимают 80%. Всего в Казахстане осуществляют деятельность в сфере розничной торговли

лекарственными средствами 1143 компании.

ТОО «Санofi-авентис Казахстан» как и в 2007 году, так и в 2018 году является лидером розничной торговли и в 2018 году занимает 4,74% казахстанского рынка, что

является очевидным конкурентным преимуществом компании. Т.е. компания активно действует на рынке Казахстана и длительное время удерживает лидирующие позиции, что положительно формирует лояльность казахстанского потребителя к этой компании.

Следом с показателем в 4,36% доли казахстанского рынка стоит российская компания «АКРИХИН», которая является одним из основоположников российской фармацевтической индустрии. Компания была основана в 1936 году, когда была выпущена первая промышленная партия препарата Акрихин. Данный препарат предназначен для лечения малярии.

С показателем в 4,14% доли казахстанского рынка на третьем месте стоит швейцарско-японская фармацевтическая компания NYCOMED/TAKEDA.

На четвертом месте с 3,73% доли казахстанского рынка британская фармацевтическая компания «Глаксомиклэйн», одна из крупнейших в мире. Штаб-квартира - в Брентфорде,

пригороде Лондона. Компания образована в 2000 году путем слияния компаний Glaxo Wellcome и SmithKline Beecham.

На пятом месте с 3,58 % доли казахстанского рынка компания Bayer Health Care.

Представительство СООО «Лекфарм» в Казахстане было открыто в 2016 году и является дочерним предприятием от белорусского завода СООО «Лекфарм». Представительство осуществляет маркетинговую деятельность по продвижению лекарственных средств завода в следующих направлениях:

- Кардиология
- Болезни опорно-двигательного аппарата
- Неврология
- Желудочно-кишечные заболевания
- ОРВИ, Грипп, вирусные инфекции, включая коронавирусную инфекцию.

Сотрудники представительства трудятся во всех регионах Казахстана. В 2020 году представительство охватило все города Казахстана в северо-центральной, юго-западной и восточной областях.

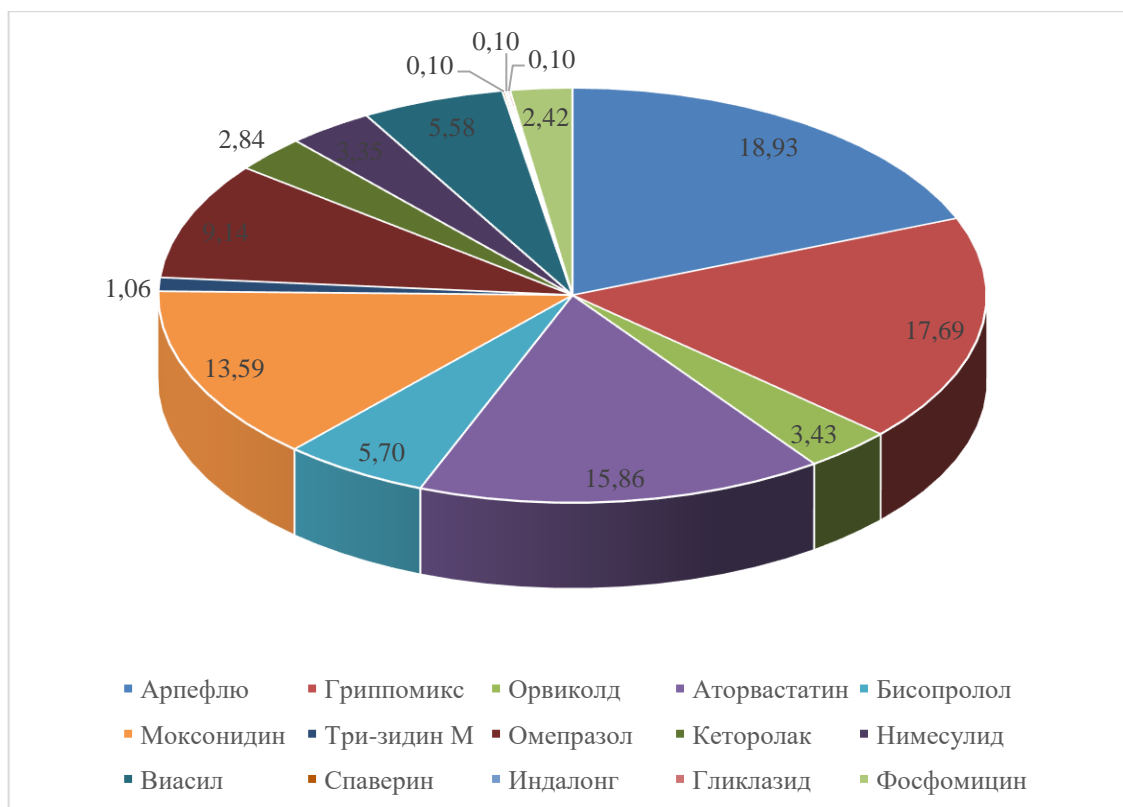


Рисунок – 3 Структура сбыта в 2019 году, %

Примечание: составлено автором на основании данных источника [2]

В числе первой пятерки находятся следующие препараты:

- на первом месте Арпефлю - 18,93%;
- на втором месте Гриппомикс - 17,69%;
- на третьем месте Аторвастатин - 15,86%;
- на четвертом месте Моксонидин - 13,59%;
- на пятом месте Омепразол - 9,14%.

В общей структуре сбыта указанные пять лекарственных препаратов составляют более 75% или $\frac{3}{4}$ всей массы сбыта.

Основным потребителем продукции СООО «Лекфарм» является население, закупающее продукцию через аптеки.

В крупных городах РК зарегистрировано 3970 аптек.

80% - это розничные продажи через аптеки

20% госзакупки, где потребителем являются государственные ЛПУ.

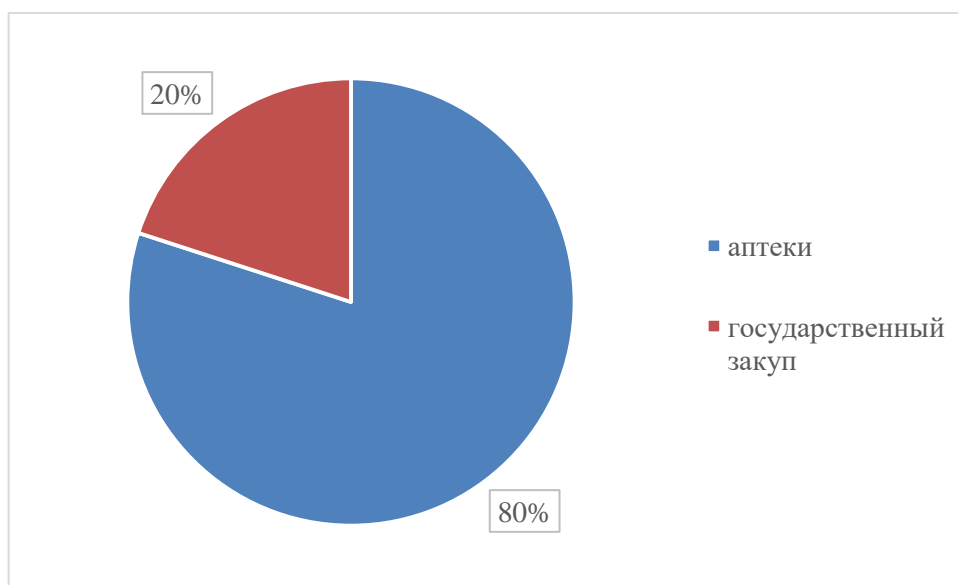


Рисунок – 4 Структура сбыта по категориям клиентов, %

Примечание: составлено автором на основании данных источника [2]

По рисунку следует отметить, что государственный закуп также направлен для удовлетворения потребностей в лекарственных препаратах казахстанского населения.

Гармонизация национального законодательства РК с нормативной базой ЕАЭС, вхождение Республики Беларусь в Таможенный Союз (отсутствие расходов на таможенную очистку), высокое качество продукции, наличие сертификатов GMP, резко снижающаяся платежеспособность населения в условиях затяжного кризиса и высокое доверие населения РК к продукции

Беларуси, в том числе и фармацевтической – все эти факторы делают продукцию СООО «Лекфарм» более предпочтительной и привлекательной для обычного потребителя, для аптечного сектора, для дистрибьюторов и для государства.

Схематично можно сбыт показать в два этапа: первый – функция Представительства по информированию пунктов реализации – аптек, второй этап – заказ продукции аптеками у дистрибьюторов. Первый этап системы сбыта – распространение информации о продукции СООО «Лекфарм».

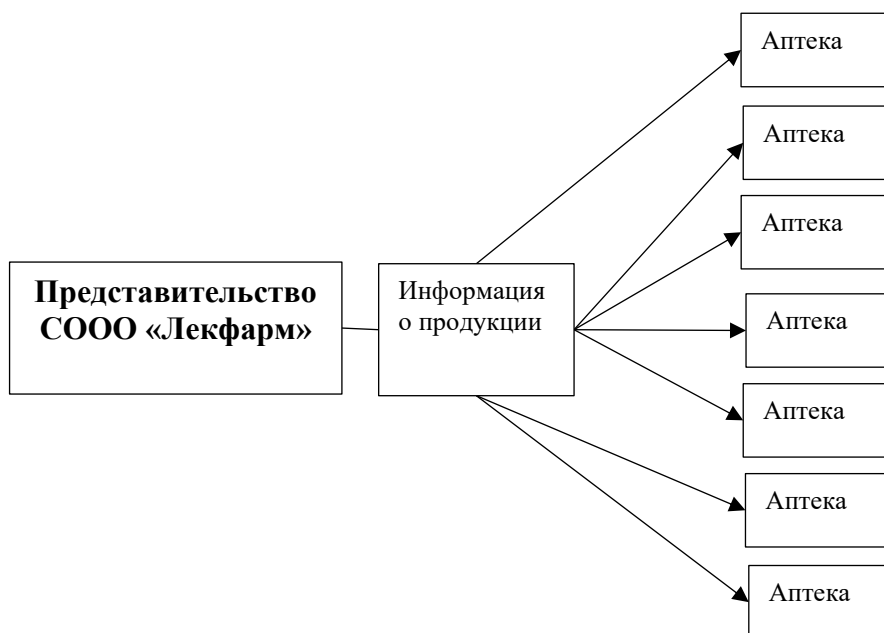


Рисунок – 5 Распространение информации о продукции СООО «Лекфарм»
Примечание: составлено автором

На рисунке 5 демонстрируется каким образом представительство информирует аптеки о продукции СООО «Лекфарм».

Обеспечение продукцией показано на рисунке 6. Это второй этап системы сбыта – обеспечение продукцией.

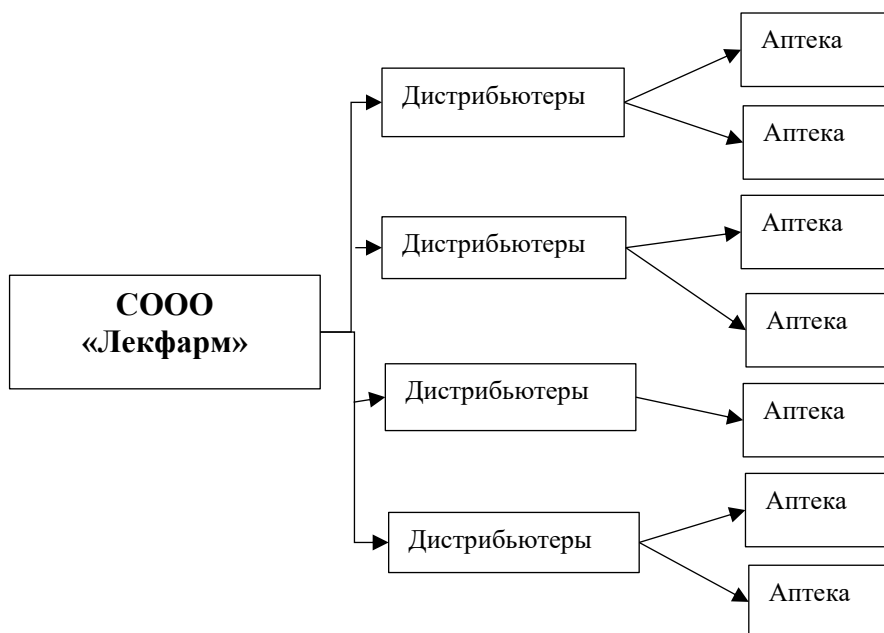


Рисунок – 6 Система сбыта – обеспечение продукцией
Примечание: составлено автором

Если аптеки заинтересовались какой-либо продукцией Компании, то получить товар они могут у дистрибьютора.

Показанная система соотносится со схемой, которая в теории называется косвенной системой сбыта, когда между производителем и потребителем могут

быть посредники. Такая система позволяет максимально охватить рынок и снизить определенные расходы, но в тоже время уменьшается контроль над маркетинговой политикой, а также определенные функции сбыта переносятся на плечи дистрибьюторов – это является

особенностью продаж лекарственных препаратов СООО «Лекфарм». Также это меняет в определенной мере маркетинговую политику компании.

Источники:

1. Розничный аудит ГЛС в РК в формате sell out / <http://pharm.reviews/analitika/item/>
2. Внутренняя документация Представительства СООО «Лекфарм» в РК

**ОЦЕНКА КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРЕПАРАТОВ КОМПАНИИ
ТАКЕДА НА РЫНКЕ БИОГЕННЫХ СТИМУЛЯТОРОВ**

Ключевые слова: конкурентоспособность, конкурентные преимущества, фармацевтический маркетинг, карта конкурентоспособности, рынок биогенных стимуляторов.

В литературе по организации деятельности фармацевтических компаний имеется существенная база фактических данных о процессах разработки лекарственных препаратов и результатах их реализации на фармацевтическом рынке. Но вопросам повышения уровня конкурентоспособности уделяется значительно меньше внимания. Вопросы формирования конкурентных преимуществ лекарственных препаратов и медицинских изделий, все еще остаются недостаточно изученными. И рынок биогенных стимуляторов (адаптогенов) не исключение. Являясь ключевым продуктом в портфеле продаж компании Такеда, препарат Актовегина играет роль идентификатора компании на рынке. Поэтому наиболее важным для компании Такеда является необходимость оценки конкурентоспособности препарата Актовегин на рынке биогенных препаратов Казахстана.

Медицинская отрасль представляет собой серьезные проблемы для ученых, отраслевых практиков и политиков [1]. Такие неинфекционные заболевания, как сердечно-сосудистые и психические заболевания стали заболеваниями, которые являются основной причиной роста уровня смертности. Борьба с пандемиями также формирует неуверенность пациентов в отношении вакцин и лекарственной устойчивости, что существенно подрывает имидж фармацевтических компаний на рынке [2]. Так, в силу последних тенденций роста заболеваемости населения мира, связанной с появлением пандемии вируса COVID-19 Правительства многих стран

(Китай, России, Италии, Японии и т.д.) сталкиваются с ростом расходов на здравоохранение в силу необходимости поиска новых путей лечения и изменения самого стандарта оказания медицинских услуг. Все это в конечном итоге держит игроков фармацевтического рынка в достаточно сильном напряжении. Такая ситуация заставляет фармацевтический рынок все сильнее акцентировать свое внимание на необходимости развития в области исследований и разработок в фармацевтике (Research & Development).

Компания Такеда – это одна из компаний, осуществляющих свою деятельность на глобальном фармацевтическом рынке, входящих в 20-ку по объему мировых продаж и в 10-ку по объемам продаж в Казахстане. Такеда функционирует на рынке более 200 лет. В компании работает 30 000 человек в 80 странах мира. На фармацевтическом рынке компания представлена такими брендами как: Актовегин, Витрум, Триномия, Ксимелин, Кальций-Д3 Никомед, Цераксон и т.д. В марте 2020 года компания Такеда инициировала разработку плазменной терапии для лечения вируса COVID-19 [2]. Анти-SARS-CoV-2 поликлональный гипериммунный глобулин (H-IG), разработанный для лечения инфицированных лиц высокого риска с помощью COVID-19. По мнению специалистов компании Такеда [2], плазменная терапия может быть эффективным способом лечения вируса COVID-19. Обычно она используется для лечения пациентов с различными редкими заболеваниями, для которых нет других

вариантов лечения. Компани Такеда является лидером в области терапии на основе плазмы с более чем 75-летним опытом разработки продуктов на основе плазмы. Компания обладает опытом исследования, разработки и производства потенциального анти-SARS-CoV-2 поликлонального И-IG, который Такеда называется TAK-888. Компания Takeda ведет переговоры с многочисленными национальными агентствами здравоохранения и регулирования и партнерами по здравоохранению в США, Азии и Европе, чтобы ускорить продвижение исследований вакцины TAK-888. Это требует доступа к исходной плазме людей, которые уже вылечились от вируса COVID-19 и у которых выработались антитела и которые имеют «иммунитет от коронавируса». По данным Центра системных наук и инженерии (CSSE) при американском Университете Джона Хопкинса (JHU) 23 марта 2020 года количество заболевших коронавирусом в мире составило 341 365 человек, в Казахстане 64 человека. Количество выздоровевших свыше 98 тысяч человек. Выздоровляющие люди могут стать донорами, так как их организм выработал антитела к вирусу. Эти антитела потенциально могут смягчить тяжесть заболевания у пациентов с COVID-19 и, возможно, предотвратить его. Также компания изучает возможностей перепрофилирования имеющихся в компании продуктов и молекул для потенциального лечения COVID-19.

Одновременно растет давление на мировые компании для разработки новых, инновационных препаратов [3]. Сам процесс разработки лекарств крайне неопределён, характеризуется высокими издержками и сокращением количества новых соединений. В среднем из 5 000 – 10 000 новых изобретений только 10-20 входят в клинические исследования, и в конечном итоге только один достигает рынка [4; 5]. В целях формирования устойчивого бренда

компании Такеда, вышеописанные новые методы лечения после тщательного исследования должны продемонстрировать свою эффективность и безопасность, до их выхода на рынок. Фармацевтические продукты имеют минимальный срок действия патентов в 15-20 лет. Срок действия патентов зависит от законодательства страны, даты подачи на регистрацию. Однако фактически срок действия патента гораздо меньше поскольку компании подают заявку на патент в начале процесса разработки [6]. По истечении срока действия патента на оригинальный препарат на рынок могут выходить непатентованные продукты – неравновесные эквиваленты фирменных лекарств (дженерики) [7; 8]. Уровень замещения оригинальных препаратов на дженерики зависит от:

- доходности выпуска аналога того или иного препарата для поставщика;
- выгод в лечении для пациента;
- финансовых стимулов для лечащего врача.

Важность фармацевтической отрасли отражается в ее стратегическом влиянии на здоровье нации [9-10]. В то время как инфекционные заболевания и пандемии представляют собой серьезную угрозу для жизни людей, НИЗ (неинфекционные заболевания) занимают все большее воздействие на здоровье, благосостояние людей и общества. Помимо причинения огромных физических и психологических проблем, выделяют следующие основные НИЗ: болезни сердца, рак, диабет и респираторные заболевания, а также психические заболевания. Расходы на НИЗ в течение за 2010-2020-е годы по мнению экспертов ВЭФ (Всемирного экономического форума) составили 47 трлн. долларов США (на лечение и потерю производительности) [11, 76-77]. Статистика заболеваний и смертности подтверждает важность НИЗ (рисунок 1).

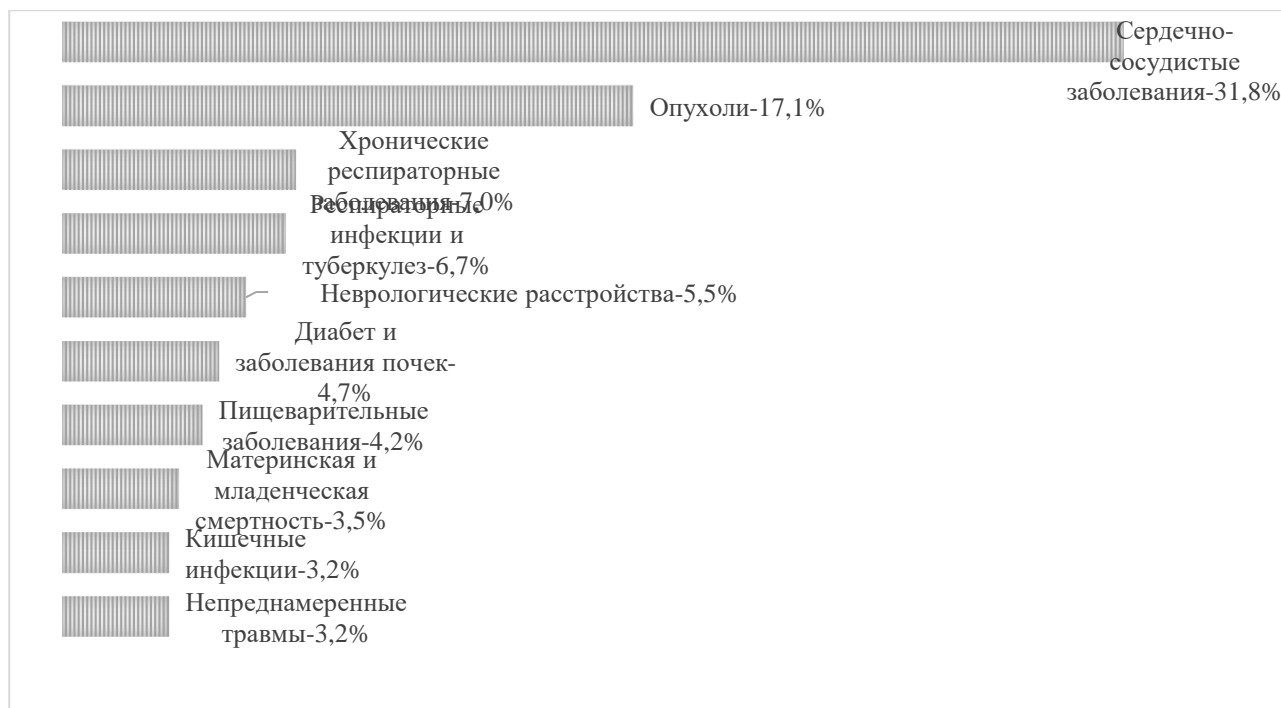


Рисунок 1 – Топ-10 причин смертности в мире

Согласно данным рисунка 1, можно сделать вывод о том, что спрос на рынке биогенных стимуляторов достаточно высок. На первом месте по смертности в мире занимают сердечно-сосудистые заболевания – 31,8%. Препарат Актовегина может широко применяться в различных направлениях лечения: сердечно-сосудистые заболевания, мозговая гипоксия, сосудистые заболевания головного мозга, инфаркт миокарда и т.п. Причем заболевания, при которых применяется препарат Актовегина занимают наиболее высокую долю в структуре заболеваемости населения. Этим и объясняется высокий уровень спроса на данный препарат. В результате чего препарат Актовегина является своего рода «блокбастером» на фармацевтическом рынке. При этом немаловажным моментом является вопрос повышения уровня конкурентоспособности препарата, так как он является идентификатором – «визитной карточкой» компании Такеда на рынке. Спрос на рынке на данный препарат достаточно эластичен. Это связано с тем, что он периодически подвергается критике и бывает запрещен к продаже на рынке. Препарат был запрещен к реализации на рынке Казахстана 12 мая 2014 года. Через месяц запрет был снят. Такие колебания

вливают на структуру спроса и требуют концентрации внимания компании на формировании стратегии конкурентоспособности препарата, направленную на формирования имиджа эффективного и действенного препарата.

Конкурентоспособность – это свойство объекта, характеризующее степень реального или потенциального удовлетворения им конкретной потребности по сравнению с аналогичными объектами, представленными на данном рынке [16, 267-269].

Конкурентоспособность определяется по конкретному объекту на конкретном рынке. Конкурентоспособность может быть стратегической и фактической. На стадиях стратегического маркетинга, стратегического и инновационного менеджмента формируются и постепенно уточняются нормативы стратегической конкурентоспособности, а после изготовления товара изыскиваются методы и средства максимального использования конкурентных преимуществ готового объекта и системы сервиса, т. е. реализуется фактическая конкурентоспособность.

Европейский форум [18, 36] по проблемам управления определил, что

«конкурентоспособность – это реальная и потенциальная возможности фирм в существующих для них условиях проектировать, изготавливать и сбывать товары, которые по ценовым и неценовым характеристикам более привлекательны для потребителя, чем товары их конкурентов». Недостаток этого определения, заключается в том, что оно касается только товара и учитывает исключительно ценовые и неценовые характеристики.

Конкурентоспособность объекта исследуется для конкретной группы потребителей, формируемой по соответствующим признакам стратегической сегментации рынка. Если

не указан рынок, на котором конкурентоспособен объект, это означает, что данный объект в конкретное время является лучшим мировым образцом. В условиях рыночных отношений конкурентоспособность характеризует степень развития общества. Чем выше конкурентоспособность той или иной страны, тем выше жизненный уровень ее населения.

Основными фармацевтическими компаниями на казахстанском рынке являются такие компании как: SANTO, SANOFI-AVENTIS, TAKEDA, NOBEL-AFF, JOHNSON & JOHNSON, BAYER HEALTHCARE, GLAXOSMITHKLINE, PFIZER, ABBOTT, TEVA и т.д. (рисунок 2).

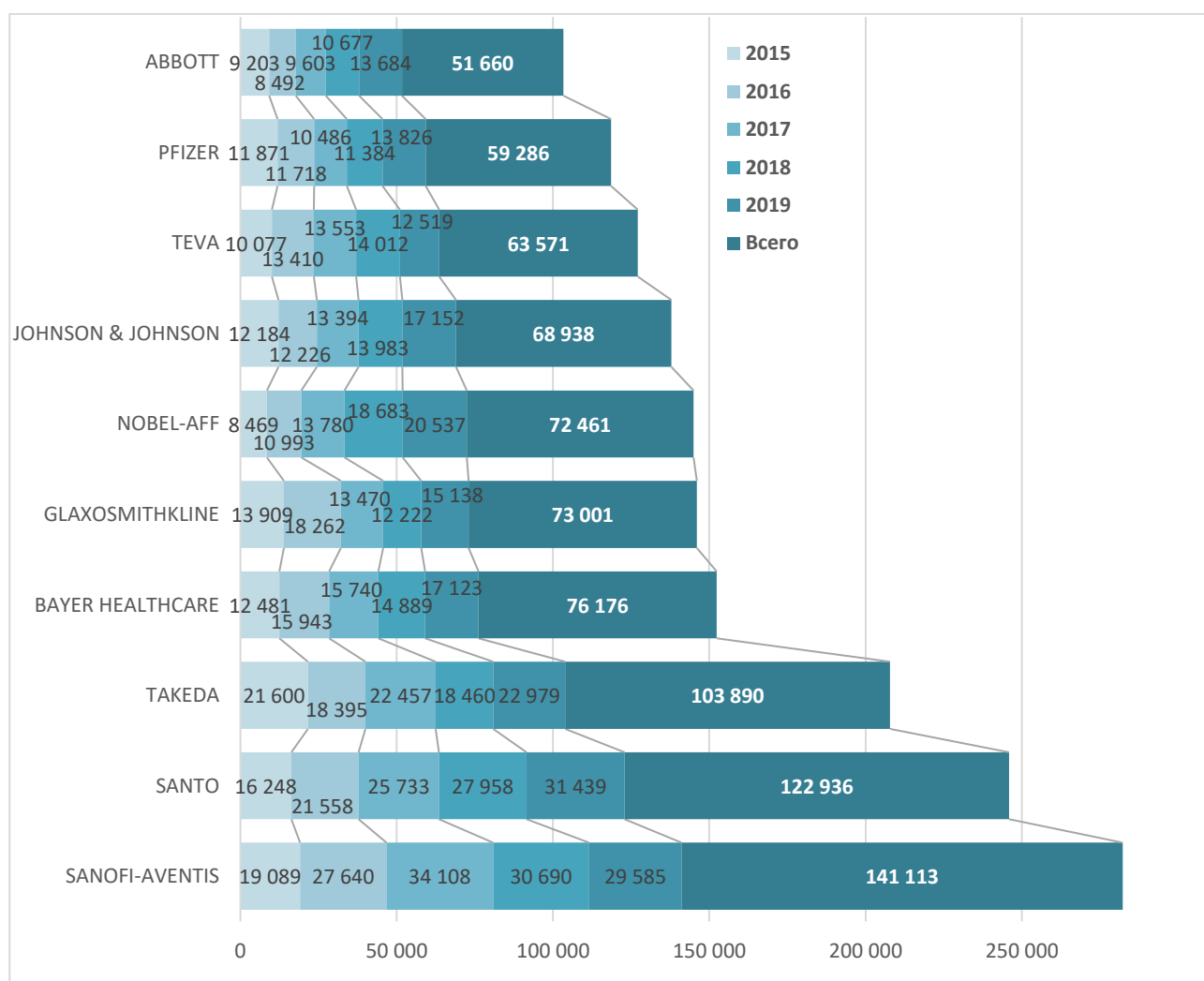


Рисунок 2 – Рейтинг фармацевтических компаний на казахстанском рынке по объему продаж за 2015-2019 годы, тысяч тенге

Согласно данным рисунка 2, в тройку лидеров по объему продаж на

фармацевтическом рынке Республики Казахстан входят такие компании как:

– SANOFI-AVENTIS: доля занимаемого рынка за 2015 – 2019 годы в среднем составляла 16,87%. За последние 5 лет компания прочно вошла на казахстанский рынок и заняла первое место в рейтинге по объему продаж. За период с 2015 по 2019 годы общий объем продаж компании составил 141 113,493 тысяч тенге.

– SANTO: доля занимаемого рынка за 2015 – 2019 годы в среднем составляла 14,58%. Компания занимает

второе место в рейтинге по объему продаж, который составил 122 935,547 тысяч тенге.

– TAKEDA: доля занимаемого рынка за 2015 – 2019 годы в среднем составляла 12,63%. Компания занимает третье место в рейтинге по объему продаж: 103 890,418 тысяч тенге.

Компании Такеда на рынке биогенных стимуляторов (адаптогенов) представлена препаратом Актовегин. Динамика спроса на препарат Актовегин в региональном разрезе Республики Казахстан представлен в таблице 1.

Таблица 1 – Динамика оптовых продаж препарата Актовегин в разрезе регионов Республики Казахстан, тыс. тенге

№	Регион	2015	2016	2017	2018	2019
1	Алматы	530 398,77	463 013,69	542 579,27	674 004,53	713 693,94
2	Шымкент	-	-	-	403 856,05	385 676,46
3	Восточно-Казахстанская область	202 724,43	164 710,70	204 540,27	225 608,49	312 485,34
4	Карагандинская область	277 988,17	163 603,49	181 534,94	205 812,18	243 147,63
5	Актюбинская область	151 212,75	135 066,14	129 306,72	154 183,18	176 008,78
6	Западно-Казахстанская область	168 719,57	117 119,68	126 719,14	101 757,64	137 778,78
7	Алматинская область	236 055,77	147 074,22	131 591,94	119 874,47	129 760,95
8	Павлодарская область	165 290,60	93 804,16	128 066,33	108 072,68	122 325,57
9	Акмолинская область	124 436,83	65 194,64	99 821,91	95 466,41	118 626,14
10	Жамбылская область	128 559,35	114 895,96	77 236,73	71 120,17	117 526,68
11	Кызылординская область	132 774,85	134 569,44	142 478,06	117 272,31	114 844,56
12	Мангистауская область	117 701,36	91 327,54	102 011,25	88 696,32	105 957,38
13	Костанайская область	168 297,76	107 661,90	119 505,93	110 056,65	105 477,45
14	Нур-Султан (Астана)	178 591,57	88 791,23	123 211,84	92 592,26	100 974,71
15	Северо-Казахстанская область	113 236,22	91 914,41	72 170,94	85 636,02	82 782,90
16	Атырауская область	106 917,47	82 975,28	102 060,08	76 936,98	80 402,60
17	Туркестанская область	1 044 566,23	268 464,31	426 355,44	68 954,40	63 247,48
	ИТОГО:	3 847 471,71	2 330 186,81	2 709 190,8	2 799 900,73	3 110 717,34

По данным аналитической компании IQVIA (таблица 1, рисунок 2) объем продаж препарата Актовегин в разрезе регионов за 2015 – 2019 года неравномерен. По состоянию на 2015 год наиболее высокие продажи препарата Актовегин наблюдаются в Туркестанской области и составляют 1 044 566,23 тыс. тенге. В динамике объем продаж в Туркестанской области по состоянию на

2019 год сократился в десятки раз. В 2019 году спектр спроса изменился и сместился на город Алматы. Наибольший объем продаж в разрезе регионов РК в 2019 году по городу Алматы составил 713 693,94 тысяч тенге.

В разрезе форм упаковок, спрос на препарат Актовегин неравномерен (рисунок 3).

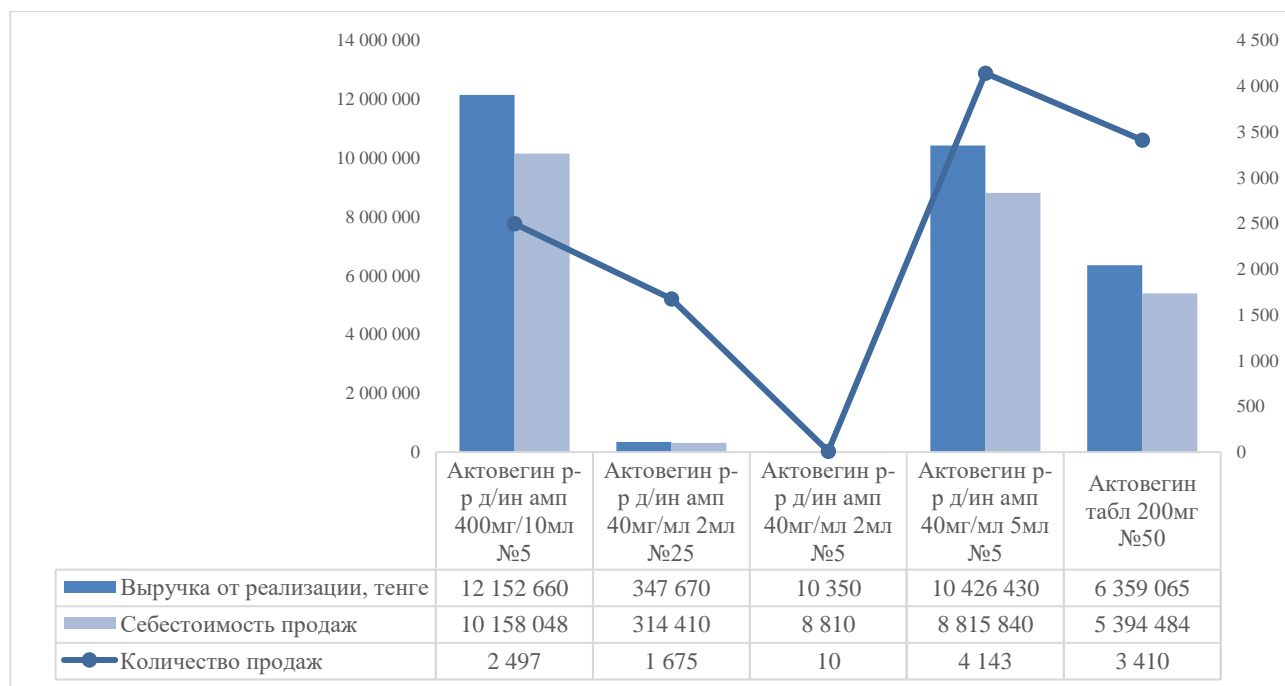


Рисунок 3 – Основные показатели анализа спроса на препарат Актовегин в сети аптечных складов ТОО «Алистар» по городу Алматы в разрезе различных вариантов упаковки

Согласно рисунку 3, наибольшим спросом пользуются следующие категории упаковки препарата Актовегин:

– По критерию «Объем продаж» лидируют: Актовегин в форме раствора для инъекций в ампулах 40мг/мл 5мл №5 – 4 143 шт.; Актовегин в таблетках, дозировкой 200мг №50 – 3 410 штук; Актовегин в форме раствора для инъекций в ампулах 400мг/10мл №5 – 2 497 штук.

– По критерию «Выручка от реализации»: Актовегин в форме раствора для инъекций в ампулах 400мг/10мл №5 – 12 152 660 тенге; Актовегин в форме раствора для инъекций в ампулах 40мг/мл 5мл №5 – 10 426 430 тенге и Актовегин в таблетках 200мг №50 – 6 359 032 тенге.

Рынок биогенных стимуляторов представлен следующими аналоговыми препаратами-субститутами:

– Актовегин (компания Такеда, Россия)

– Солкосерил (компания Valeant Pharmaceuticals Switzerland GmbH, Швейцария).

Анализ конкурентоспособности лекарственных препаратов на рынке биогенных стимуляторов города Алматы проведен по данным сети аптечных складов ТОО «Алистар» по следующим критериям: цена за единицу, объем продаж в натуральном выражении (штук) и выручке от реализации (таблица 2, рисунок 2).

Таблица 2 – Анализ конкурентоспособности лекарственных препаратов на рынке биогенных стимуляторов: Актовегин и Солкосерил

Наименование и характеристика препарата	Количество продаж	Выручка от реализации, тенге	Цена за единицу, тенге	Себестоимость продаж
Актовегин р-р д/ин амп 400мг/10мл №5	2 497	12 152 660	4 867	10 158 048
Актовегин р-р д/ин амп 40мг/мл 5мл №5	4 143	10 426 430	2 517	8 815 840
Актовегин табл 200мг №50	3 410	6 359 065	1 865	5 394 484
Актовегин р-р д/ин амп 40мг/мл 2мл №25	1 675	347 670	208	314 410
Актовегин р-р д/ин амп 40мг/мл 2мл №5	10	10 350	1 035	8 810
ИТОГО:		29 296 175		24 691 591
Солкосерил амп. 5,0 №5	59	337 380	5 718	222 640
Солкосерил гель 10% 20 г	203	287 460	1 416	219 081
Солкосерил дентальная паста 5 г	146	226 955	1 554	181 923
Солкосерил 2мл №25	208	124 985	601	102 149
Солкосерил гл. гель 5,0	88	119 445	1 357	86 190
Солкосерил 2мл №5	70	108 145	1 545	73 372
Солкосерил мазь 5% 20,0	251	363 550	1 448	303 390
ИТОГО:		1 567 920		1 188 746

Согласно данным таблицы 2, препарат Актовегин является лидером по объему продаж в сети аптечных складов ТОО «Алистар» по г.Алматы. Так по результатам деятельности в 2019 году объем продаж по препарату Актовегин составил 29 296 175 тенге, по препарату Солкосерил – 1 567 920 тенге. По данным таблицы 2 построим карту конкурентоспособности препаратов на рынке биогенных стимуляторов в разрезе форм упаковки (рисунок 4).

Рисунок 4 отображает ситуацию по критериям «Цена - Количество», размеры пузырьков отражают объем продаж. По данным рисунка 2, препарат Актовегин (раствор для инъекций в ампулах 400мг/10мл №5) является лидером по объему продаж не только среди препаратов Актовегина в различных вариантах упаковки, но и по сравнению с конкурентами.

Таким образом по результатам анализа компания Такеда входит в тройку

лидеров по объемам реализации лекарственных препаратов на казахстанском фармацевтическом рынке. Рынок адаптогенов представлен такими известными препаратами как Актовегин и Солкосерил. При этом рынок Актовегина достаточно противоречив и имеет широкую конъюнктуру. Так наибольший удельный вес на рынке адаптогенов занимает препарат Актовегина. Удельный вес Актовегина колеблется в зависимости от вида упаковки и дозировки в пределах 50-80%. Анализ показал, что компания Такеда занимает главные ключевые позиции на рынке биогенных стимуляторов.

В целом доля продаж по данным компании «Алистар» по препарату Актовегин (в форме раствора для инъекций в ампулах 400мг/10мл №5) в общем объеме продаж компании в денежном эквиваленте составляет 12 152,600 тысяч тенге (или 52,89%) из 22 978,846 тысяч тенге.

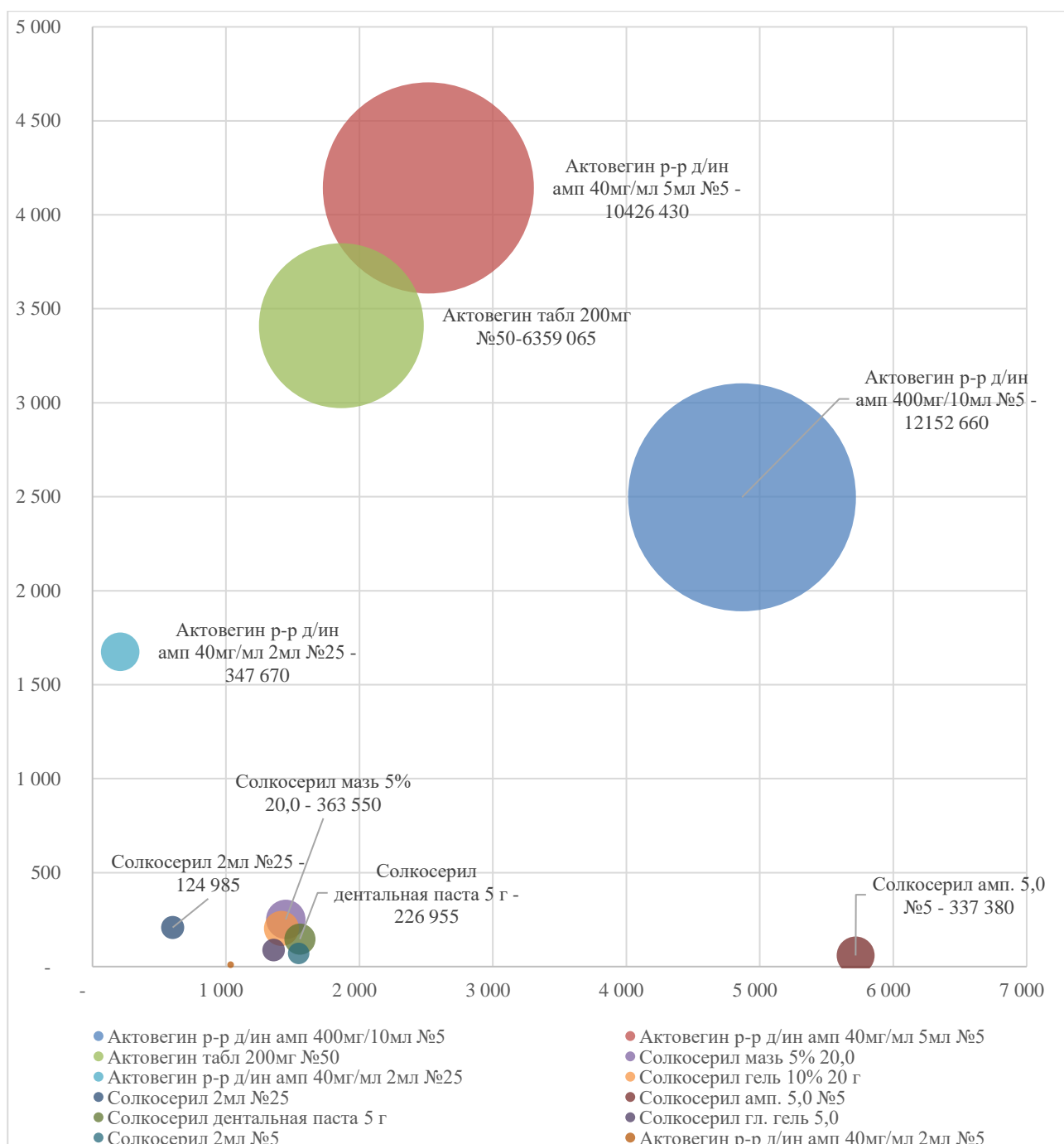


Рисунок 4 – Карта конкурентоспособности препаратов Актовегин и Солкосерил на рынке биогенных стимуляторов г.Алматы

Источники:

1. Stremersch, S. and van Dyck, W. (2009). Marketing of the life sciences: a new framework and research agenda for a nascent field. *Journal of Marketing*, 73(4), 4-30
2. Global Risks 2020: An Unsettled World. IHME (Institute for Health Metrics and Evaluation), Global Burden of Disease Study 2017, <http://www.healthdata.org/policy-report/findings-global-burden-disease-study-2017>
3. Материалы сайта компании Такеда: <https://www.takeda.com/newsroom/>
4. Kaitin, K.I. (2010). Deconstructing the drug development process: the new face of innovation. *Clinical Pharmacology & Therapeutics* 87(3), 356-361.
5. IFPMA [International Federation of Pharmaceutical Manufacturers & Associations] (2011). The pharmaceutical industry and global health: Facts and figures, Issue 2011. Available at

http://www.ifpma.org/fileadmin/content/Publication/2011_The_Pharmaceutical_Industry_and_Global_Health_low_ver2.pdf, (accessed March 3, 2012)

6. Kola, I. and Landis, J. (2004). Can the pharmaceutical industry reduce attrition rates? *Nature Reviews Drug Discovery*, 3(8), 711-716.

7. EFPIA [European Federation of Pharmaceutical Industries and Associations] (2008). Intellectual property and pharmaceuticals, June 2008. Available at <http://www.efpia.eu/content/default.asp?PageID=559&DocID=4901>, (accessed March 3, 2012).

8. Gonzalez, J., Simeiro, C., Dutta, S., and Stern, P. (2008). Can branded drugs benefit from generic entry? The role of detailing and price in switching to non-bioequivalent molecules. *International Journal of Research in Marketing*, 25(4), 247-260

9. Osinga, E.C. (2011). Pharmaceutical marketing: Its effects on drug sales and beyond. Doctoral thesis, University of Groningen

10. Manchanda, P., Wittink, D.R., Ching, A., Cleanthous, P., Ding, M., Dong, X., Leeflang, P.S.H., et al. (2005). Understanding firm, physician and consumer choice behavior in the pharmaceutical industry. *Marketing Letters*, 16(3-4), 293-308

11. Bloom, D. E., E. T. Cafiero, E. Jané-Llopis, A. Abrahams-Gessel, L. R. Bloom, S. Fathima, A. B. Feigl, T. Gaziano, M. Mowafi, A. Pandya, K. Prettnner, L. Rosenberg, B. Seligman, A. Z. Stein and C. Weinstein. 2011. The Global Economic Burden of Noncommunicable Diseases. A Report by the World Economic Forum and the Harvard School of Public Health. Geneva: World Economic Forum. <https://www.weforum.org/reports/global-economic-burden-non-communicable-diseases>

12. Shankar, V. (2008). Strategic marketing decision models for the pharmaceutical industry. In Wierenga, B. (Ed.). *Handbook of Marketing Decision Models*. Springer, New York, 469-498

13. Schmidt, R.A. and Pioch, E.A. (2004). Community pharmacies under pressure: issues of deregulation and competition. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 32(7), 354-357

14. Van Mil, J.W. and Schulz, M. (2006). A review of pharmaceutical care in community pharmacy in Europe. *Harvard Health Policy Review*, 7(1) 155-168

15. Taylor, D., Mrazek, M., and Mossialos, E. (2004). Regulating pharmaceutical distribution and retail pharmacy in Europe. In Mossialos, E., Mrazek, M., and Walley, T. (Eds.). *Regulating pharmaceuticals in Europe: Striving for efficiency, equity and quality*. Open University Press, Maidenhead, UK, 196-212

16. Nissen, L. (2011): Pharmacist prescribing: what are the next steps? *American Journal of Health-System Pharmacy*, 68(24), 2357-2361

17. CARTER FJ, CHITTURI R. Segmentation based on physicians behavior: implications for sales forecasting and marketing-mix strategy. *J Personal Selling Sales Manag* 2009; 29: 123-134.

18. Фатхутдинов Р.А. Управление конкурентоспособностью организации. Учебник. — 2-е изд., испр. и доп. — М.: Изд-во Эксмо, 2005. — 544 с.

19. Мескон М. Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. / М. Х. Мескон, М.

20. Альберт, Ф. Хедоури. — М.: —Делол, 1993. — 251с.

21. BHALLA G, EVGENIOU T, LERER L. Customer relationship management and networked healthcare in the pharmaceutical industry. *Int J Med Mark* 2004; 4: 34-35.

22. GUNDLACH GT. The American Marketing Association's 2004 Definition of marketing: perspectives on its implications for scholarship and the role and responsibility of marketing in society. *J Public Policy Mark* 2007; 26: 234-245. GUNDLACH GT. The American Marketing Association's 2004 Definition of marketing: perspectives on its implications for scholarship and the role and responsibility of marketing in society. *J Public Policy Mark* 2007; 26: 234-245.

23. DARROCH J, MILES MP, JARDINE A, COOKE EF. The 2004 AMA. Definition of marketing and its relationship to a market orientation: an extension of Cooke, Rayburn, & Abercrombie (1992). *J Mark Theory Pract* 2004, 12-15.

24. Данные аналитической компании IQVIA

25. Материалы ТОО «Алистар»

ПЛАНИРОВАНИЕ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ КОМПАНИИ НА ПРИНЦИПАХ МАРКЕТИНГА (НА ПРИМЕРЕ ИП КОЗЫБАЕВА А.И.)

Ключевые слова: планирование, маркетинг, сбыт, стратегия.

Маркетинг является деятельной системой, которая имеет свои принципы и функции.

Сущность маркетинга отражается в принципах маркетинга, которые в свою

очередь являются его основными чертами. Рассмотрим основные принципы маркетинга (рис 1)



Рисунок 1 Принципы маркетинга

В рамках реализации нашего проекта концепция предусматривает:

1. Открытие производственного цеха по распиловке (раскрою) древесно-плитного материала (ЛДСП, ДСП, ДВП, МДФ) и нанесению ПВХ-кромки для нужд производителей мебели;
2. Организацию отдела приема заказов;
3. Разработку и внедрение программного обеспечения для формирования заказа;
4. Установку программного обеспечения у потенциальных заказчиков;

Информация об услуге:

1. Услуга: Технологический аутсорсинг

- Распиловка древесно-плитного материала;
- Нанесение ПВХ – кромки;

Рассмотрим планирование деятельности нашего предприятия на основе трех принципов маркетинга.

Принцип 1.

Знание рынка, всестороннее изучение потребностей.

Процесс распиловки ДСП-плит и нанесение ПВХ-кромки выходит за рамки технологического цикла мебельного

производства и является своего рода технологическим аутсорсингом, но рассматривая рынок данной услуги, мы должны опираться на данные рынка производства мебели.

Рассмотрим основную категорию видов деятельности «Обрабатывающая промышленность» в состав которой входит отрасль «Производство мебели». Код отрасли согласно классификации ОКЭД — 310XX.

Отрасль «Производство мебели» включает в себя пять видов производства мебели.

- Производство мебели для офисов и предприятий торговли (ОКЭД 31012)
- Производство стульев и другой мебели для сидения (ОКЭД 31011)

- Производство матрасов (ОКЭД 31030)
- Производство кухонной мебели (ОКЭД 31020)
- Производство прочей мебели (ОКЭД 31090)

Производители мебели в Казахстане

В Казахстане отрасль «Производство мебели» состоит из 1,296 юридических лиц. Среди них нет ни одного крупного производителя мебели. Все существующие производители мебели делятся на две категории:

1. малые организации (с количеством работников не более 50 человек).
2. средние организации (с количеством работников от 51 до 250 человек).

Производители мебели по отраслям

Таблица 1 – Производители мебели по отраслям

Производители	Количество
Производство прочей мебели	883
Производство офисной и торговой мебели	264
Производство кухонной мебели	85
Производство стульев и другой мебели для сидения	43
Производство матрасов	18

СПРАВКА: В данном отчете рассматриваются только юридические лица, без учета индивидуальных предпринимателей.

Производители мебели по местоположению

Лидером по количеству производителей мебели является г.Алматы (406), Нур-Султан (Астана) на втором месте (225) и Караганда замыкает тройку лидеров (107).

Наименьшее количество производителей мебели в Казахстане приходится на Атыраускую, Жамбылскую, и Кызылординскую области.

Производители мебели по размеру

К сожалению, в Казахстане нет крупных производителей мебели (с численностью более 251 работника). Средних предприятий (с численностью от 51 до 250 работников) 14 и оставшиеся

производители относятся к категории — малые.

Динамика роста производителей мебели

В Казахстане производство мебели находится на высоком уровне актуальности и каждый месяц как открываются новые, так и закрываются несостоявшиеся мебельные производства. Начиная с апреля месяца 2018 года, количество новых предприятий в отрасли производство мебели увеличилось на 135. Таким образом динамика открытия новых мебельных производств за последние 6 месяцев утроилась.

Среди новых мебельных производств — 3 средних, остальные малые.

Обе столицы Алматы и Нур-Султан занимают первые места по количеству открытия новых предприятий в сфере производства мебели. В то же время, некоторые регионы не только не отстают, но и обгоняют регионы-лидеры по темпам открытия новых мебельных производств.

Наибольшее число новых мебельных производств открывается в секторе производства прочей мебели (ОКЭД 31090).

Объёмы производства мебели в Казахстане

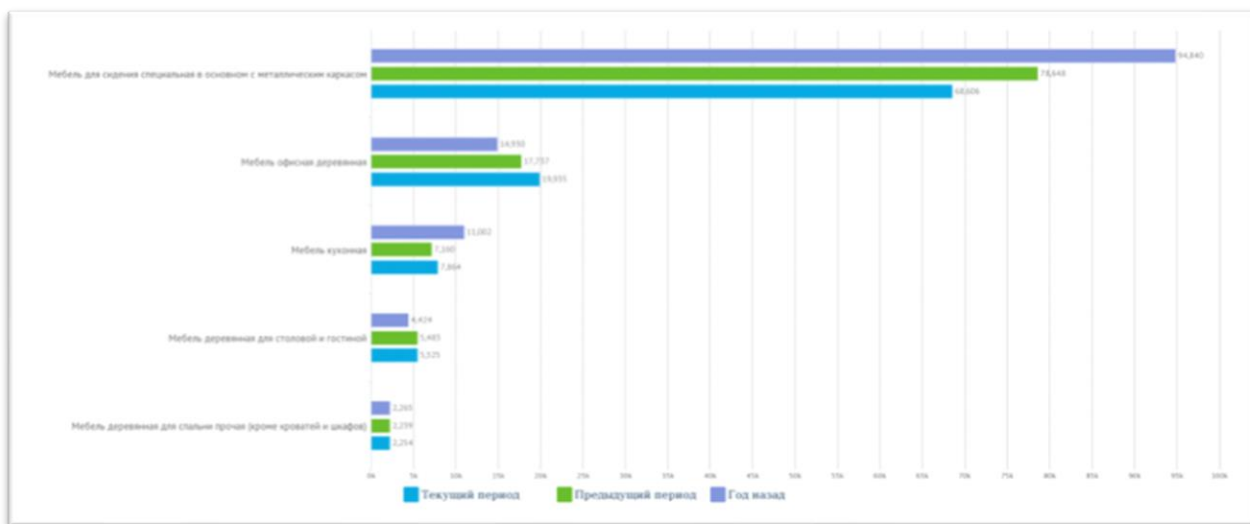


Рисунок 2 – Производство мебели в Казахстане за Июнь 2019г.

Наблюдается снижение объемов производства всех видов производимой мебели по сравнению с предыдущим периодом, за исключение производства мебели офисной деревянной и немного кухонной мебели: по сравнению с предыдущим месяцем и аналогичным периодом прошлого года (июнь 2018) — наблюдается рост.

Сделаем выводы по рынку производства мебели.

Мы рассмотрели в вышеуказанных показателях только официально зарегистрированных юридических лиц без учета индивидуальных предпринимателей и само занятых предпринимателей (гаражные цеховики), но даже на основании этих данных мы видим

На рисунке 2 показана официальная статистика объемов производства мебели в Казахстане за июнь 2019. Напоминаем, что это статистика по производству мебели юридическими лицами без учета индивидуальных предпринимателей (физлица).

Производство представлено в натуральном выражении — в штуках по сравнению с предыдущим периодом и аналогичным периодом прошлого года.

динамику роста открываемых новых производств, и она составляет не менее 10% за этот год.

Динамика производства самой мебели, говорит о том, что для нашего проекта показатели увеличения производства в сегментах офисной и кухонной мебели дают нам устойчивую позитивную уверенность.

Также не менее важно в рамках нашего проекта, нам необходимо рассмотреть следующие жизненно важные показатели:

Рассмотрим данные по статье «Импорт» в разрезе «Товар-страна» со странами ЕАЭС за период январь-сентябрь 2019г в Республику Казахстан:

Таблица 2 – Импорт в разрезе «Товар-страна» со странами ЕАЭС январь-сентябрь 2019г. По коду 4410113000

Код ТН ВЭД	Наименование товара	Ед. Изм	Количество	Стоимость
4410113000	Плиты древесно-стружечные, с поверхностью, покрытой бумагой, пропитанной меламином	Метр/куб	226 840,5	41 066,8
Беларусь			7 316,8	1 174,8
Кыргызстан			5,2	2,7
Россия			219 518,5	39 889,3

Импорт в разрезе «Товар-страна» со странами ЕАЭС за период январь-сентябрь 2019г в г. Алматы:

Таблица 3 – Импорт в разрезе «Товар-страна» со странами ЕАЭС январь-сентябрь 2019г. По коду 441011

Код ТН ВЭД	Наименование товара	Ед. Изм	Количество	Стоимость
441011	Плиты древесно-стружечные, из древесины или других одревесневших материалов, пропитанные или не пропитанные смолами или другими органическими связующими веществами: из	Метр/куб	76 033,7	10 110,1
Беларусь			175,4	29,6
Кыргызстан			1 624,1	31,8
Россия			74 234,2	10 048,6

Все приведенные данные получены с официального сайта Комитета статистики при Министерстве национальной экономики Республики Казахстан (<http://stat.gov.kz>)

Основные и потенциальные конкуренты.

Технологический аутсорсинг в виде распила плитных материалов на рынке Казахстана присутствует, и развивается вслед за развитием производства мебели. Согласно данным, представленных на сайте 2GIS, в г. Алматы 42 компании предоставляют услуги по распилу плитных материалов. Основными конкурентами нужно считать 5 крупных компаний:

- Торгово-сервисная компания «Азия-мебель»
- ТОО «ДСП Центр»
- Компания «Анко»
- ТОО «Lam Tech»
- ТОО «Мебель Сервис Центр»

Все вышеуказанные компании являются также импортерами ЛДСП из России и распила плитных материалов, для вышеуказанных компаний является сопутствующим бизнесом.

Потенциальными конкурентами следует рассматривать остальные 37 компаний, оказывающих услуги распила.

Проведем конкурентный анализ по пяти силам М. Портера

Таблица 4 - Конкурентный анализ по 5 силам М. Портера.

Параметр	Значение	Описание	Направление работ
Угроза со стороны услуг -заменителей	2 балла Средняя	Предложение компании не уникально, аналоги на рынке существуют, однако есть отличительные характеристики.	Необходимо сделать упор на рекламу и осведомленность об отличительных характеристиках услуги.
Угроза внутриотраслевой конкуренции	9 баллов Высокая	Конкуренция высокая, а соответственно встает вопрос о стабильности высоких, будущих доходов.	Следует улучшить условия производства и сбыта, понижать себестоимость, сокращать все виды потерь.

Угроза со стороны новых игроков	18 баллов Высокая	Высок риск входа новых игроков, новые игроки появляются постоянно из-за низких барьеров входа и невысоких инвестиций.	Необходимо проводить постоянный мониторинг появления новых компаний. Проводить акции, направленные на длительный контакт потребителя с компанией. Повышать уровень знаний об услуге.
Угроза потери текущих клиентов	9 баллов Высокая	Портфель клиентов обладает высокими рисками (при уходе значимых клиентов-значимо падают продажи). Существование на рынке менее качественных, но экономически выгодных предложений.	Необходимо диверсифицировать портфель клиентов. Разработать индивидуальные программы для ВИП-клиентов, разработать эконом-программы для потребителей чувствительных к цене. Повышать качество по отстающим параметрам.
Угроза нестабильности поставщиков	4 балла Низкая	Стабильность со стороны поставщиков	Периодически работать на понижение цены с поставщиками.

Перспективы и возможности проекта.

Важной и конкурентной перспективой данного проекта является организация самой услуги по распилу плитных материалов. Предусмотренные реализацией проекта организационные (KAIZEN – технологии), технические (станки с ЧПУ) и программные внедрения (ПО ARNAU – Сервис), должны обеспечить конкурентное преимущество по сравнению с конкурентами.

Принцип 2

Приспособление к рынку, оказание услуг, соответствующих рыночному спросу.

Главной целью всех маркетинговых мероприятий является проникновение на рынок и последующее успешное существование и развитие в нем.

У нас в проекте достаточно узкая целевая аудитория потребителей, мы четко знаем и понимаем потребности нашей целевой аудитории, так как сами являемся производителями мебели и имеем опыт в этой сфере более 10 лет. Все основные и ключевые потребности целевой аудитории, мы разделили на 3 основных вида по уровню значимости.

Первостепенные требования к данному виду услуг – это непосредственно качество самого физического распила материалов (наличие сколов, засечек),

погрешность при распиле (зависит от оборудования и его физического износа), неточность при распиле (чисто человеческий фактор ошибки при формировании заказа, неверно указанные данные, ошибки)

Второстепенные требования – это скорость обработки заказа (т.е. качество работы менеджеров, их компетентность и навыки), а также скорость исполнения самого заказа (т.е. непосредственный распил)

Третьестепенные требования – это условия, связанные с логистикой и местоположением, так как это напрямую влияет на потери времени в пути и как следствие увеличение расходов на доставку.

Рассмотрев все вышеперечисленные требования наших потенциальных заказчиков, мы получаем четкий план действий и мероприятий приведенные на рисунке 3.

Таким образом работая над всеми тремя требованиями сейчас находясь на уровне бизнес-планирования и в последующем при реализации запланированных мероприятий мы выстроим четкую клиентоориентированную систему работы нашего производства, а это будет давать основное и эффективное конкурентное преимущество.



Рисунок 3 – Требования целевой аудитории

Принцип 3
Воздействие на рынок, на покупателей с помощью всех доступных средств.

Для гибкости подхода к нашей целевой аудитории дифференцируем наш продукт на три основных вида, в основе

деления будет лежать объем заказа распила:

- VIP
- Business
- Econom

В таблице 4 приведен пример индивидуальных условий.

Таблица 4 – Индивидуальные условия целевой аудитории.

VIP	Данные	Примечание
Наименование заказчика	ИП «Арнау»	
Метод расчета	Консигнация	10 дней
Среднемесячный объем распила	Более 2000 листов	В 1 месяц
Условия приема заказа	On-line	Гаджет
Сроки исполнения заказа	1-3 дня	
Условия доставки	Самовывоз	
Цена распила	600	Тг/лист
Цена кромкооблицовки	40	Тг/метр

Business	Данные	Примечание
Наименование заказчика	ТОО «Комфорт»	
Метод расчета	Консигнация	5 дней
Среднемесячный объем распила	От 500 до 2000 листов	В 1 месяц
Условия приема заказа	Наш офис	Специалист
Сроки исполнения заказа	3-5 дней	
Условия доставки	Самовывоз	
Цена распила	800	Тг/лист
Цена кромкооблицовки	50	Тг/метр

Econom	Данные	Примечание
Наименование заказчика	ТОО «АЕТС»	
Метод расчета	Предоплата	50%
Среднемесячный объем распила	До 500 листов	В 1 месяц
Условия приема заказа	Наш офис	Специалист
Сроки исполнения заказа	5-7 дней	
Условия доставки	Льготная доставка	1000
Цена распила	1000	Тг/лист
Цена кромкооблицовки	80	Тг/метр

Так как рынок производителей мебели не так велик, то мы можем выстроить четкую программу проработки всех потенциальных потребителей данного вида услуг.

Продажи услуг осуществляются квалифицированным менеджером продаж (имеющим опыт B2B продаж), предварительно прошедшим обучение всем технологическим нюансам распила мебельных материалов, и мебельного производства в целом. Специалист по продажам составляет базу данных

производителей мебели используя открытые интернет источники такие как 2GIS, OLX, реестр юридический лиц по уточненному поиску ОКЭД и т.д. Специалист составляет календарный план или график Ганта на предмет обзвона и встреч с потенциальными Заказчиками, на встречи едет с конкретными инструментами продаж в виде презентаций с уникальными торговыми предложениями. Все вышеперечисленные задачи для менеджера по продажам приведены на рисунке 4.

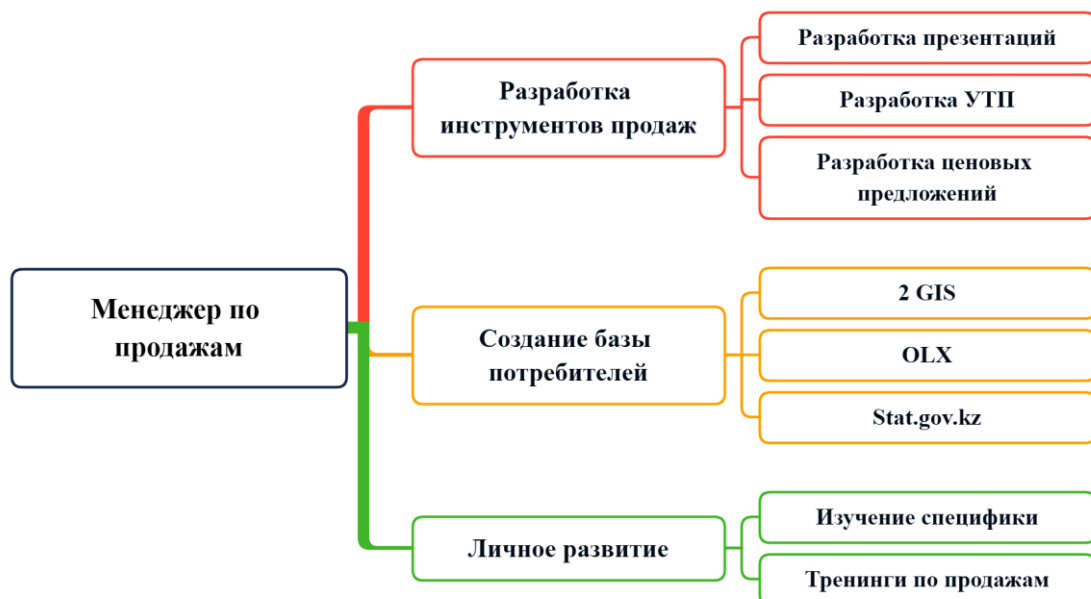


Рисунок 4 – Задачи Менеджера по продажам.

Таким образом планирование деятельности компании на трех основных принципах маркетинга дает нам четкое

представление о реализации нашего проекта в существующих реалиях нашего сегмента рынка.

Источники:

1. Интернет ресурс: официальный сайт «Министерство национальной экономики Республики Казахстан Комитет по статистике <http://stat.gov.kz>
2. Бизнес-план по проекту ИП «Козыбаева А.И.» “Запуск цеха по производству распила плитного материала в г. Алматы”: Qazaqstan Management Consulting Group, 2020.
3. Интернет ресурс: Маркетинговый справочник «KazDATA» <https://kazdata.kz>

АУЫЛ ШАРУАШЫЛЫҒЫНДАҒЫ ИННОВАЦИЯЛАР

2015 жылдың өзінде-ақ халықаралық мемлекеттер мен БҰҰ қоғамдастығының жалпы жиналысында тұрақты даму саласында 2030 жылға дейінгі кезеңге «аштыққа» қарсы мәселе көтерілген болатын. Бүкіл әлем бойынша шамамен 800 миллионға жуық адам аштықтан зардап шегуде. Болжамдарға сәйкес, 2030 жылға қарай әлем халқының 8 пайызы (немесе 650 миллион) ішер асқа жарымай қала бермек.

Сұраныс артып келе жатқандықтан, 2050 жылға қарай азық-түлік өнімдерінің өндірісін 70 пайызға дейін арттыруға тура келеді. Ал осы арада әлемдік ЖІӨ-дегі ауыл шаруашылығының үлесі 3 пайызға дейін қысқарған. Әлемнің түбегейлі өзгерістерге мұқтаж екені анық. Қазіргі жолмен жүре берсек, мәселе шешілмейді.

Жаңа технологиялардың арқасында ауыл шаруашылығы егістікке суды, тыңайтқыштар мен пестицидтерді біркелкі енгізуге тәуелді болмайды. Оның орнына фермерлер ресурстардың ең аз қажет мөлшерін ғана пайдаланатын болады. Жері қуаң аудандарда күн және теңіз суы сияқты мол әрі таза ресурстарды пайдалана отырып, дәнді дақылдарды өсіру мүмкіндігі пайда болады. Азық-түлік өнімдерін 3D басып шығару, етті өсіру, генетикалық түрлендіру әлі бастапқы кезеңде болғанымен, алдағы он жылдықта ойын ережелерін өзгертуі әбден мүмкін.

Болашақтың ауыл шаруашылығы роботтар, температура мен ылғал датчиктері, аэрофототүсіру және GPS сияқты күрделі технологияларды пайдаланатын болады. Осындай алдыңғы қатарлы құрылғылар мен ауыл шаруашылығы және роботтандырылған дәл жүйелер фермерлердің едәуір табысты,

тиімді, қауіпсіз және экологиялық таза болуына мүмкіндік береді.

Басты технологиялық трендтерді және олардың қойылған міндеттерді орындаудағы релеванттылығын қарастыру үшін, біз ауыл шаруашылығының заманауи технологиялық шешімдерді талап ететін негізгі төрт қатерлі мәселесіне назар аударуымыз қажет. Олар мыналар:

- 1) демография
- 2) табиғи ресурстардың тапшылығы
- 3) климаттың өзгеруі
- 4) азық-түлік қалдықтары

Алдағы он жылда әлем халқы 33 пайызға артып, 7,6 миллиардпен (2017 жылдың қазан айындағы мәлімет бойынша) салыстырғанда 2050 жылға қарай 10 миллиард шамасында болса, 2100 жылы 11,2 миллиардқа жетеді деп күтілуде.

Халық санының өсуі азық-түлік өнімдеріне деген сұранысты экономикалық өсудің ең қарапайым сценариіне сай алғанның өзінде, 2018 жылмен салыстырғанда, шамамен 50 пайызға дейін арттырады.

Сонымен қатар, демографиялық жағдайдың өзгеруі жаһандық тағам мөлшерінің өзгеруіне де әсерін тигізіп жатыр: бағалы мал ақуызына деген сұраныс артып келеді. Бұл үрдіс халықтың табиғи өсімімен қатар, урбандалу процесіне және табыстың артуына да байланысты.

Жаһандық урбандалу процесі 2050 жылға қарай қалаларға 2,4 миллиард адамның қосылуына алып келуі мүмкін.

2030 жылы еттің адам басына шаққандағы тұтыну мөлшері 45,3 кг-ға жетеді деген болжам бар. Ауыл шаруашылығына тартылған инвестициялар мен инновациялар өнімділікті арттырғанымен де түсімнің артуы баяулаған. Оған қоса, ауыл

шаруашылығымен кімдер айналысады деген көкейкесті мәселе де бар. Азық-түлікке деген сұраныс артып жатса да, ауыл тұрғындарының саны азайып келеді. Бұдан басқа, ауыл тұрғындарының жылдам қартаюы жұмыс күшіне, өндіріс құрылымына, жер өңдеуге, ауыл қауымының әлеуметтік ұйымдасуына және жалпы экономикалық дамуға үлкен кері әсерін тигізеді.

Ауыл шаруашылығына тиесілі алқаптар өндіріске жарамсыз болып барады. Ауыл шаруашылығына жарамды жерлердің 25 пайызы қатты тозған деп бағаланса, 44 пайызы орташа және жеңіл тозған. Су ресурстарына шамадан тыс салмақ түсірілген, әлем бойынша ауыл тұрғындарының 40 пайызы су тапшылығы бар аудандарда өмір сүреді. Жер әлдеқашан шектеулі ресурс болып танылған, алайда бұрындары тозған жерлер пайдаланылмайтын жаңа жерлермен алмастырылатын еді. Қазіргі кезде ондай жерлер азайған, барының өзі көп жағдайда тұрақты өңдеуге жарамсыз. Жер тапшылығы фермер қожалықтарының азаюына, адам басына шаққандағы өндірістің қысқаруына және жердің жоқтығына алып келген, бұл ауылдық жерлердегі кедейшілікті арттыра түседі.

Мұның барлығы алдын ала болжау мен жоспарлаудың нашар болғандығынан. Жер тапшылығы мен кедейшілік жер ресурстарын басқарудың тұрақсыз тәжірибелерін қалыптастырады. Кедейшілік фермерлерді ормандарды оруға, мал жайылымдарын өңдеуге, теңгерімсіз тыңайтқыштарды қолдануға итермелейді. Ауыл шаруашылығы жерлерінің тозуына бірнеше себеп бар, олардың кейбіреулері ауыл шаруашылығына жарамды жерлердің тозуына тікелей алып келетін себептер болса, басқалары ландшафттың бұзылуына жанама әсер тигізеді. Тікелей себептерге жататындар:

а) жарамсыз жерлердегі ормандарды шауып тастау,

ә) шамадан артық өсімдіктер: ауыл тұрғындары ағаш, отын және басқа ағаш өнімдер үшін табиғи ормандар мен орман алаптарын шауып алады. Жерді артық

өңдеу су мен жел эрозиясына алып келген, нәтижесінде олар тағамдық дақылдарды егуге жарамыз болып қалады.

Климатың өзгеруі белгілі факті, ол қоршаған ортаны тез өзгертіп барады. Климаттың өзгеруі жөніндегі үкіметаралық сарапшылар тобының баяндамасына сәйкес, парниктік газдардың (ПГ) антропогендік шығарылым деңгейі тарихтағы ең жоғары көрсеткішіне жеткен.

Ауыл шаруашылығы парниктік газдарды ең көп шығарушылардың бірі болып табылады. Соңғы елу жылдың ішінде ауыл шаруашылық, орман және басқа да жерлерді пайдалану нәтижесінде шығарылатын парниктік газдардың көлемі екі есеге дейін артқан. Әлемдік метан және шала азот тотығын шығарудағы ауыл шаруашылығының үлесі ең жоғары. 2050 жылға қарай бұл көрсеткіш артады деп күтілуде.

Әлемде өндірілетін бүкіл азық-түліктердің 33 пайыздан 50 пайызына дейінгісі ешқашан тағамға қолданылмайды, осындай босқа шашылған азықтың жалпы құны 370 триллион теңгеден асады. Азық-түлік қалдықтары нарықтың басқа салаларда сақталмайтын ең ірі тиімсіздігі.

Алайда 800 миллионға жуық адам күн сайын қарны ашып ұйықтайды. Олардың әрқайсысына АҚШ-та, Ұлыбритания мен Еуропада жыл сайын босқа төгілетін тамақтың төрттен бір бөлігі де жетер еді.

Желінбей қалатын азық-түліктерді өндіруге жұмсалған ресурстардың барлығы (жер, су, жұмыс күші, энергия, өндіріс, қаптамалар) бекер шығындалғанымен қоймай, тамақ қалдықтары қоқыс тасталған жерде оттегісіз ыдырағанда, көмірқышқыл газынан 23 есе қауіпті метанды бөліп шығарады.

Қалай болғанда да, азық-түлік қалдықтары планетамыздың жойылуына басты себепкер болып табылады: егер азық-түлік қалдықтары бөлек ұлт болғанда, олар парниктік газдарды шығарушылар арасында АҚШ пен Қытайдан кейінгі үшінші орында болар еді.

Енді жоғарыда аталған мәселелердің технологиялық шешімдері жайлы айтсақ, ары қарай ауыл өнеркәсібі кешеніндегі

жаңа технологиялар сипатталған. Олардың барлығы ашық қолжетімді болғандықтан, осы технологиялар негізінде шешімдер жасай алатын инженерлер мен ғалымдар контингентін қалыптастырудың, оларды талап етілуіне қарай бейімдеудің және отандық аналогтарды жасаудың қажетілігі жоқ.

Гидропоника. Гидропоника – бұл өсімдіктерді топырақсыз, минералды қоректік ерітінділер қосылған су ерітіндісінде өсіру әдісі. Мысалы, Австралияда орналасқан Sundrop компаниясы күн энергиясын, суды тұщыландыруды және ауыл шаруашылығын біріктірген, кез келген аймақта көкөніс өсіруге мүмкіндік беретін теңіз суының гидропоникасы технологиясын ойлап тапқан. Бұл тұрақты жүйе, қазбалы отын көзіне тәуелді емес (яғни күн көзінен қуат алады) және жерді қажет етпейді. Есесіне бұл технологияда күн энергиясы, электр қуатын өндіру, тұщы су өндіру және гидропоника қатар орын алған. Бұл технология Қазақстанда да қолданылады. Мәселен, Оңтүстік Қазақстанда орналасқан «Казагрогрин» кәсіпорны 2015 жылы қуаттылығы 0,5 және 1,2 тонна гидропоникалық қондырғыларды іске қосса, биыл өндірістік қуаты жылына 1460 тонна болатын 4 тонналық қондырғыны іске қосты. Осы уақыт ішінде зауыт өз қондырғыларын төрт ірі шаруа қожалықтарында орнатып үлгерген [**Ошибка! Источник ссылки не найден.**].

Гидропониканы қолдану кезінде туындайтын тәуекелдердің бірнеше түрлері бар:

- Климаттың ерекшеліктері. Өсімдіктер үшін қолайлы климаттық жағдай қажет екені мәлім. Мысал үшін, Антарктидада томат өсіру оңай шаруа бола қоймас, демек жергілікті кәсіпкерлердің табысы да жоғары болмайды. Алайда ауа-райының соншалық қатаң болуы міндетті емес, температура белгілі бір қатаң шеңберде болуы тиіс, онсыз өсімдіктердің өсуі қиындап кетеді. Ауа-райының жағымсыз болуы көшеттерді фермаға апару кезеңінде-ақ қиындық туғызуы мүмкін, олар бүлініп қалады.

- Өсімдіктердің өзіне тән ерекшеліктері. Өсімдіктердің барлығы бірдей гидропоникалық жүйе жағдайында өсе бермейді. Өсімдіктердің көлемі келмеуі мүмкін. Мысалы, таңқурай, шие, қарақат сияқты ірі бұқтақтар мен жеміс ағаштарын қондыруға бейімдеу қиын. Асжапырақ пен гүлшетенді өсіру де тиімсіз, олар ерекше тыңайтқыштар мен топырақ сапасын талап етеді.

- Күтім шығындары. Өсімдіктер мен жабдықтарға күтім қажет. Оны білікті мамандар жасуы тиіс, себебі аз ғана өзгеріс болса да, оған өте тез арада әрекет ету керек. Білікті мамандармен жұмыс істеу қаражатты талап етеді. Техника уақыт өте келе тозады, оны жөндеу үшін қомақты қаржы қажет. Оның үстіне, қазіргі уақытта нарықта гидропоника саласының нағыз сауатты мамандары аз. Ол дегеніміз білікті маман іздеп табу да оңай болмайды деген сөз.

- Географиялық орналасуы. Аймақта дамыған инфрақұрылымының болғаны да маңызды. Жарамсыз жағдайда гидропоникалық жүйелерді қолдану мүмкіндігі жоқ. Өкінішке орай, тұрақты электр қуаты мен дамыған ағын су жүйелері сияқты қарапайым бірақ аса қажет игіліктердің өзі әлі планетамыздың барлық жерлеріне жете қойған жоқ. Сондымен қатар, елімізде сапалы көлік қатынасы проблемасы бар. Ол дайын өнімдер мен көшеттердің уақытылы жеткізілуіне кедергі болуы мүмкін. Баяу жеткізу өнімдердің бұзылып кетуіне себеп болады, нәтижесінде оларды ешкім сатып алғысы келмейді. Сол себепті гидрофермаларды тиімді дамыту үшін, таулы аймақтарды бірден есепке алмаған жөн. Алыс жатқан ауылда ірі кәсіпкер бола алмайсыз, себебі елімізде ауылды жерлердің жолы асфальттан емес қиыршық тастан төселген. Сондықтан жедел проблемаларды шұғыл түрде шешу мүмкін болмайды.

- Басқару. Үдемелі фермерлік іс жоғары білімді, көптеген ерекшеліктерден хабардар болуды талап етеді. Көптеген талпыныстар мен қателіктердің негізінде жинақталған білім болмаса, шаруашылықтан тұрақты және қомақты табыс алуды былай қойғанда, табыстың оң

көрсеткішіне жетудің өзі қиын. Тиімді үдемелі фермерлікке қол жеткізген мамандардың еңбектерімен танысып шығу қажет. Алайда мамандардың тәжірибесін зерттеу аздық етеді. Әр өсімдік пен әр фермерліктің өзіне тән ерекшеліктері, күтпеген кедергілері болады. Климат, инфрақұрылым, т.с.с. көптеген жағдайларды ескеру қажет. Сәттіліктің де маңызы бар.

- **Нақты жоспар.** Кез келген бизнестегідей, гидропоникамен айналысар кезде де нақты даму жоспары, басқару, тауарды алға жылжыту және маркетинг стратегиялары болуы қажет. Бірде бір нәрсе ескерусіз қалмауы тиіс. Мұндай өршіл әдісті өнімді аз көлемде, мәселен жергілікті микронарыққа ғана есептеп өндіру үшін қолдануға болмайды. Көп жағдайда, кәсіпкердің өз білімі мен икемі жеткіліксіз болады. Ресей нарығында бұл бағыт әлі жақсы дамымаған. Сол үшін кеңесшілердің көмегіне жүгіну қажет. Олар біршама қаржыны талап еткенімен, келеңсіздікке ұшырамас үшін, бір рет шығындалып, жақсы нәтижеге қол жеткізген дұрыс. Классикалық фермерлік пен гидропоникалық фермерлікті жүргізу – екі бөлек нәрсе екенін ескеру қажет. Демек, оларға жұмсалатын шығын көлемі де екі түрлі.

- **Өмір қарқыны.** Фермерлік шаруаны ұстау өсімдіктер мен жабдықтарды үнемі бақылауда ұстауды талап етеді. Қожалық шағын ғана болса да, барлық процестерді күні бойы, тіпті түнде де бақылап отыру керек. Табысты фермер болу үшін сабырлық танытып, қиындықтарға бой алдырмау қажет.

Фидсток балдырлары.

Аквამәдениет аймақтарында өсірілетін балдырлар өсімдік қорегі мен балық ұнын алмастыра алады. Сонымен қатар, балдырлар балық аулау көлеміне тәуелсіз болғандықтан, сенімді шикізат көзі болып табылады. Бұл өндірушілердің аквамадени шаруашылықта тәуекелді азайту есебінен, шығындарды бақылап, болашақ инвестициялар мен қаржылай нәтижелерді болжауына мүмкіндік береді.

Балық аулау аса маңызды шикізат көзі болып табылады. Дегенмен, әлемдік

балық өндірісінің аз ғана үлесі адамдардың тұтынуына беріледі, қалғаны балықтар мен жануарлардың азығы ретінде қолданылады. Жалпы түсімнің шамамен 60 пайызы құрғақшылық, тұз бен аптап ыстық салдарынан жоғалатынын ескерсек, абиотикалық стреске төзімділікті арттыру түсімнің жақсаруына себепкер болады. Өсімдіктердің жедел стресс жағдайларына бейімделу қабілеті олардың белгілі бір микробтармен ассоциациясына байланысты. Өзірлушілер аптап ыстық, құрғақшылық және тұзды ортада өсетін өсімдіктермен байланысты микробтарды анықтап, қоршаған ортаның микробтық ассоциация салдарынан туындаған жедел өзгерістеріне бейімделуге мүмкіндік беретін молекулалық механизмдерді тауып, өсімдіктердің стреске төзімділігін арттыру және ауыл шаруашылығы дақылдары өндірісінің тұрақты өсуін қамтамасыз ету үшін, ризосферасы бойынша сәйкес келетін серіктестерін пайдалануға әрекет жасауда. Қазақстанда бұл технология әлі қолданылмайы [2].

Төзімді қаптама: биопластик.

Жаңа технологиялар құн қалыптастыру тізбегінің өндірістік жағына ғана емес, азық-түлік өнімдерінің қаптамасына да әсер етуде. Ол – оң өзгеріс, себебі мұхиттарда 100 миллион тоннаға жуық қоқыс қалқып жүр, оладың басым бөлігі – бір реттік пластикалық контейнерлер мен қапшықтар. Тұтынушылар компанияларды қайта өңдеуге болатын, биологиялық ыдырайтын және компостерленетін қаптамалр жасауға шақыруда [3].

Биопластиктің пайда болғанына 20 жылдан аса уақыт болды. Алайда ол қаптаманы пластик сияқты пайдалы әрі табиғатқа 100% зиянсыз болып қайтатын етіп жасай алмады. Алайда, ТІРА стартапы бұл жағдайды өзгерткісі келеді. ТІРА пластикалық қаптамалр үшін орнықты шешімдер табу үшін құрылған болатын. Оның мақсаты – жемістер мен көкөністерге сайма-сай, компостерленетін, екінші қайта өңдеуге жарамды қаптама жасау. Ол өңдеу кезінде ыдырап кетеді және улы қалдықтары болмайды. ТІРА азық-түлік өндірісінің замануи процестеріне үйлесімді, озат, икемді

пластикалық қаптама жасайды. Тұтынушылар мен брендтерге төзімділігі мен жарамдылық мерзімі олар үйренген кәдімгі пластикпен тең, бірақ пайдаланылған соң табиғатқа тағам қалдықтары ағынана қосыла алатын апельсин қабығы сияқты толық қайтып баратын өнім ұсынады. Қазақстандағы «БИОПАКЕТ» компаниясы осыған ұқсас өнімдер шығарады. Олардың кәдімгі пакеттерден айырмашылығы – жүгері крахмалынан жасалған және, ең бастысы, бір-ақ жылдың ішінде ыдырайды. Бұл істі ашқан – Мирас Аббасов пен Батырхан Джуманов.

Генетикалық түрлендіру және өсірілген ет. Азық-түлік өнімдерінің қажеттілігін қанағатандыру үшін, болашақта гендік инженерия қажет болады. Етті өсіру – әлеуеті жоғары бірақ қазіргі жағдайы әлі осал озат технология. Бұл технология азық-түлік қауіпсіздігі, қоршаған ортаны қорғау, жануарларға байланысты тамақтан болатын ауруларға, жануарлардың жағдайы сияқты салаларға әсер ету әлеуетіне ие. MosaMeat осы технологияны пайдалантын аз ғана стартаптардың бірі болып табылатын нидерландық компания. Қазіргі уақытта MosaMeat туралған еттен (гамбургер) жасалған өнімді бірнеше жылдың ішінде нарыққа шығаруды жоспарлап отыр. Компания зертханада ет жасау, яғни қасапшысыз ет алу – саны артып келе жатқан әлем халқын сапасы жоғары ақуызбен қамтамасыз етуге, сонымен қатар, қоршаған ортаға және дәстүрлі ет өндірісіне байланысты жануарлар құқығына қатысты көптеген проблемаларды болдырмауға мүмкіндік береді деп есептейді. Қазақстандағы аграрлық ғылымның жағдайы өте нашар, сол себепті шетелдік ғалымдарды шақыру аса қажет [4].

Азық-түлік өнімдері үшін 3D басып шығару технологиясын пайдалану. Өңдеу өнеркәсібінде маңызды орынға ие болып келе жатқан 3D басып шығару қазіргі кезде азық-түлік өнімдері үшін пайдаланылып жүр. 3D басып шығару (аддитивті өндіріс деп те аталады) – зат жасау үшін, бұл жағдайда, таныс

тағамдарды жасау үшін материал қабаттары құрастырылатын процесс. Сарапшылар гидроколлоидтарды (гель мен судан тұратын заттектер) пайдалантын принтерлерді тамақ өнімдерінің негізгі ингредиенттерін балдырлар, балдыршөп және шөп сияқты қалпына келетін заттармен алмастыру үшін пайдалануға болады деп есептейді.

Нидерландық қолданбалы ғылыми зерттеулер ұйымы ақуыз, көмірсулар, пигменттер мен антиоксиданттардың табиғи көзі болып табылатын микробалдырларды басып шығаратын әдіс ойлап тауып, ол ингредиенттерді сәбіз сияқты жеуге жарамды өнімдерге айналдыруда. Шын мәнінде, бұл технология ботқаны тамаққа айналдырады. Ғалымдар рецепттердің бірінде ұнтақталған ұнның құртын құмақ печеньеге қосқан.

Болашақта азық-түлік дүкендерінде тез бұзылатын тұтас ингредиенттер емес, «азық-түлік картридждері» болуы мүмкін. Ол дүкен сөрелерін босатып, тасымалдау және сақтау талаптарын төмендетуге мүмкіндік береді. 3D-принтерлерге арналған қосымшалар етті алмастырғыш бола алады. Кейбір зерттеушілер жануар ақуызын алмастырғыш ретінде балдырлармен тәжірибелер жасап жатса, басқалары зертханада өсірілген сиыр жасушаларынан ет жасауға тырысып жатыр. Қазақстанда 3D-принтерлер ондай деңгейге жете қойған жоқ. Алматыдағы Индустриалды дизайн орталығы сервистік компанияларға, компьютер жабдықтарын өндірушілерге, құрылыс компаниялары мен дизайн-студияларға компьютерлердің құрамдас бөлшектері мен периферияларды, сондай-ақ қазақстандық бірқатар компаниялар үшін мобилді құрылғылардың аксессуарларын жасауға мүмкіндік береді, алайда азық-түлік өнімдері жасалмайды [5].

Дрондар. Дрондар жаңа технология емес. Дегенмен инвестициялар мен жеңілдетілген нормативті-құқықтық ортаның арқасында, олардың да уақыты келді десек болады. Мұндағы ең әлеуеті жоғары бағыттардың бірі ауыл шаруашылығы болып табылады, бұл жерде

ұшқышсыз ұшатын құралдар негізгі мәселелерді шеше алады.

Ұшқышсыз ұшатын құралдар технологиясы ауыл шаруашылығына жоғары технологиялық өзгерістер енгізе алады. Дрондарды бүкіл өсіру циклінің бойында қолданудың келесі алты тәсілі бар:

- Топырақ пен алқаптарды талдау. Топырақты ерте талдауға арнаған үшөлшемді карталарды жасау арқылы, дрондар ұрықтарды отырғызуды жоспарлау, суару және азот деңгейлерін бақылау үшін мәлімет жинауға қатыса алады.

- Отырғызу: стартаптар дрондардың негізінде отырғызу құнын 85 пайызға төмендетін отырғызу жүйелерін жасаған. Бұл жүйелер ұрықтары бар қабықтар мен нәрлік заттектерді топыраққа атады, осы арқылы ауыл шаруашылығы дақылдарын өсіруге қажет барлық нәрлік заттектерді қамтамасыз етеді.

- Өсімдіктерге қорғаныс заттарын бүрку: дрондар жерді сканерлеп, тұтас қамту үшін, нақты уақыт режимінде бүрку жасай алады. Нәтижесінде, ұшқышсыз ұшатын құралдармен ауада бүрку дәстүрлі машиналармен салыстырғанда бес есе жылдамдық болады.

- Түсім мониторингі: түсімге тиімсіз мониторинг жасау үлкен кедергілер тудырады. Ұшқышсыз ұшатын құралдардың көмегімен уақыт қатарларының анимациясы дақылдың дамуын көрсетіп, өндірістің тиімсіз тұстарын анықтау арқылы басқаруды жақсартады.

- Суару: сенсорлық дрондар алқаптың қай тұстары құрғақ немесе жақсартуды қажет ететінін анықтай алады.

- Өсімдіктің саулығын бағалау: көзге көрінетін және жақын инфрақызыл сәуленің көмегімен дақылды сканерлей отырып, дрондар тасымалдайтын құрылғылар өсімдіктердегі өзгерістерді бақылап, олардың саулығын көрсетеді және фермерлерге аурулар туралы ескерте алады [6].

Блоктік тізбек және ауыл шаруашылығы тізбегін қамтамасыз ету. Биткойндар мен басқа да криптовалюталардың негізінде тұрған,

үлестірілген бухгалтерлік кітап технологиясы болып табылатын блокчейн сандық транзакциялар мен жазбалар жүргізудің жоғары қауіпсіздік деңгейін қамтамасыз етеді. Блокчейн негізінен виртуалды валюталарда қолданылғанмен, оны транзакциялардың басқа түрлерінде, соның ішінде, ауыл шаруашылығында пайдалануға болады. Блокчейн тиімсіздік және алаяқтық деңгейін төмендетіп, азық-түлік өнімдерінің қауіпсіздігін, фермерлердің жалақысын және транзакция уақытын арттыра алады. Жеткізу тізбегіндегі қадағалауды жақсарту арқылы, реттеуші органдар азық-түлік өнімдерінің ластану көзін жылдам анықтап, ластанған өнімдердің көлемін біле алады. Оған қоса, технология жеткізу тізбегіндегі өнімдердің бұзылуына себепкер болатын тар жерлерді анықтау арқылы, қалдықтардың көлемін азайтуға мүмкіндік береді.

Блокчейннің мөлдірлігі азық-түлік өнімдерімен жасалатын алаяқтықпен күресуге көмектесе алады. ГТА мен антибиотиктер қосылмаған органикалық өнімдерге деген тұтынушылық сұраныс артқан сайын, жаңалықтардан алаяқтық таңбалау жағдайларын көріп жүрміз.

Ашық болудың артықшылықтары нарықтың барлық қатысушыларын қамтиды. Блокчейн технологиялары баға бопсалау және төлемдерді кешіктіруді бодырмауға, сонымен қатар, делдалдарды шеттетіп, транзакция үшін комиссияларды қысқарту арқылы, әділ баға белгілеп, ұсақ фермерлердің өз түсімдері құнының басым бөлігін алуына мүмкіндік береді.

Тағамдармен бөлісу және краудфарминг. Бірігіп пайдалану экономикасы мен краудсорсингтің де тамақ қалдықтарын болдырмауда өз орны бар. Бұл технология қоғамдастықтардың өзінің тауарларымен және қызметтерімен бөлісуіне мүмкіндік береді. Алдымен ол саяхаттар мен үйлерді бөлісуде танымал болса, енді өнеркәсіптің барлық салаларында, соның ішінде тамақтануда да қолданылады. Әлеуметтік кәсіпкерлер негізін қалаған Olio жобасы адамдарды көршілерімен және жергілікті дүкендермен байланыстыратын қосымша жасады, енді артық тамақты тастаудың орнына,

басқалармен бөлісуге болады. Наранхас-дель-Кармен атты басқа әлеуметтік жоба краудфарминг концепциясын ойлап тапты. Наранхас-дель-Кармен адамдар фермерлер өсіретін ағаштар мен жердің иесі бола алатын жүйе жасады. Осылайша, бұл ағаштардан алынған жемістер олардың иелеріне тиесілі болады, ол қайта өндіру және баға қалыптастыру тізбегіндегі шығындарды айналып өтуге мүмкіндік береді. ОЛИО ҚАЛАЙ ЖҰМЫС ІСТЕЙДІ?

ОЛИО – адамдарды көршілерімен және жергілікті дүкендермен және кафелермен байланыстыратын тегін қосымша, ол артық тамақты тастаудың орнына басқалармен бөлісуге мүмкіндік беру арқылы, тамақ қалдықтары проблемасын шеше алады. Қолданушылар бөлісетін заттарын суретке түсіріп, оны ОЛИО-ға жүктейді. Олардың көршілері жекелеген хабарландыру алған соң, қалағандарын сұрай алады. Пикап әдетте сол күні, үйде немесе басқа келісілген жерде жүзеге асады. Қосымшада кезігетін элементтерге әдетте жарамдылық мерзімі дүкендерде, кафелерде немесе базарларда сатып алынған күнге жақын азық-түліктер; жеке жер телімінен алынған артық көкөністер; әуесқой нан пісірушінің бәліштері; немесе адамдар басқа үйге көшкенде немесе диетаға отырғанда, үйдегі тоңазытқышта қалатын азық-түліктер жатады. ОЛИО-дағы азық-түліктердің барлығы тегін немесе қайырымдылыққа «өз ойындағыдай» көмек ретінде жасалатын төлемге беріледі, азық-түлік тізімінің 40 пайызы қосымшаға салынғаннан бастап, бір сағат ішінде сұранысқа ие болады!

Сондай-ақ ОЛИО-ның Food Waste Heroes бағдарламасы бар, оның шеңберінде қосымша арқылы таңдап алынған еріктілер бөлшек сауда жасайтын серіктестерінің сатылмай қалған тауарларын жинап үйлеріне апарып, оларды қосымшаға жүктейді де жергілікті қоғамдастыққа таратып береді. ОЛИО – көршілер арасында азық-түлік алмасуға арналған әлемдегі жалғыз қосымша.

Қазақстанда осыған ұқсас «Ысырап» қосымшасы бар. YsugApp стартап-жобасын жасағандар – мектеп оқушылары Нурбике

Болат, Лейла Нурбек, Дильдана Абдуллаева, Дарига және Рабига Естаевтер. Жобаның мақсаты – әлемдік ысырап мәселесін шешу және әлемге қазақтың «ысырап» философиясы мен түйсік моделін жеткізу. Мейрамханада артық тамақ қалса, оны біреу сатып алғысы келетін шығар. Аталған қосымша көп мөлшердегі тамақ қалдығы мәселесін аз ақша жұмсап шешуге көмектеседі.

Жоғарыда айтылған технологиялардың барлығын Қазақстанда қолдануға болады. Шешімдері:

Үкіметтен қажет болатыны:

- Жаңа нарыққа шығу үшін серіктестік және коммерцияландыруда қолдау

- Қаржылай ынталандыру
- Нормативтердің икемділігі
- Қолжетімді бағада инфрақұрылым

ұсыну

Үкімет азық-түлік қауіпсіздігі мәселесін шешуде алғы шепте болуы тиіс. Олар жүйелі ынталандыру және орынды реттеу арқылы ілгерілеуге септігін тигізуі керек. Бұл бағытта бірнеше қадамдарды қарастыруға болады:

- Азық-түлік өнімдерінің қауіпсіздігі жүйесін үйлестіру

- Үдеріс барысында сапа мөлдірлігін арттыру

- Зерттеу саласында алдыңғы қатарлы тәжірибе және азық-түлік өнімдерінің қауіпсіздігі саласында ынтымақтастық орталығын дамыту

- Саудадағы тарифтік емес тосқауылдарды зерттеп, қарастыру

- Еледгі азық-түлік өнімдерін тестілеу мүмкіндіктерін кеңейту.

Бәсекеге қабілетті болу үшін кәсіпорындар үшін ақпарат қолжетімді болуы тиіс, және олар жергілікті бәсекелестерімен және шетелдік серіктестерімен білім және ресурстармен алмасу үшін, тәсілдерін кеңейтулері тиіс. Бұл жерде желілер және өзара әрекеттесудің тереңдігі мен сапасы аса маңызды болып табылады. Терең желілер едәуір жылдам әрі инновациялық шешімдер табуға мүмкіндік береді.

Бірлескен жұмысты жақсарту үшін, келесідей қадамдар жасауға болады:

- Мемлекеттік желілер мен инновацияларды қолдау үлгілерін пайдалану

- Халықаралық серіктестермен (жеке сектор ғана емес, басқа халықаралық агенттіктер және үкіметтермен) әлеуетті ынтымақтастықты анықтау; негізгі ойыншыларды тағайындап, мақсатқа жету үшін бірге жұмыс істеу

- Бизнес-консорциумдарды дамыту, әлемдік көшбасшыға айналып, ұзақ мерзімді келісімдер мен серіктестік қарым-қатынастар орнату үшін, компанияларды ынталадыру

- Интеллектуалды меншік механизмдерін жеңілдету.

Үкіметтің аштықты және азық-түліктің жетіспеушілігін тоқтату концепциясын қолдай алатын потенциалды субъектілерді анықтай отырып, бүкіл азық-түлік тізбегіне инвестициялар жасағаны жөн.

Технология сатысы мен ойыншылардың тәжірибелігіне қарай, үкімет әртүрлі қызметтер атқаруы тиіс. Тәжірибелі компанияларға ұзақ мерзімді серіктестік пен нарыққа шығу мүмкіндігі, тура инвестициялар түрінде ынталандыру немесе салықтық жеңілдіктер мен реттеу

ікемділігі сияқты шаралар арқылы қолдау көрсету қажет. Стартаптар мен жаңа ойыншыларға үкімет өзінің байланыстарын қолдану арқылы әкімшілік жұмысты жеңілдету, бастапқы капиталмен, жермен және инфрақұрылыммен қамтамасыз ету арқылы көмек бере алады.

- Азық-түлік бағдарламасына инвестициялар бөлу

- Баға құрудың бүкіл тізбегі бойынша және келешектегі түрлі қысқа мерзімді және ұзақ мерзімді инвестиция салуға болатын мәмілелерді анықтау

- Инновациялық ойлайтын және мүдделес жаңа ойыншыларға көңіл аудару

- Коммерциялық бағыты бар компанияларды ғана емес, зерттеу стартаптарын да ерте мерзімде танып білу

- Салааралық инвестициялау және жаңа шешімдер табу мүмкіндіктерін зерттеу (азық-түлік өнеркәсібіндегі 3D басып шығару сияқты)

- Инвестициялардың әсері мен әлеуетті синергизмді анықтау мәселесін теңдестіре отырып, нақты инвестициялық критерийлерді белгілеу, табыстылығы мен келешектегі инвестиция ағындарын қалпында ұстау үшін, қаржылай инвестициялар жасау.

Ақпарат көздері:

1. Уильям Тексье. Гидропоника для всех. Все о садоводстве на дому. — М.: HydroScore, 2013. — 296 бет — ISBN 978-2-84594-089-5.

2. УДК 639.31(075) СОЗДАНИЕ КОРМОВ НА ОСНОВЕ БИОМАССЫ РАСТИТЕЛЬНОГО И ЖИВОТНОГО ПЛАНКТОНА ПРУДОВЫХ ЭКОСИСТЕМ ДЛЯ ОБЪЕКТОВ ТЕПЛОВОДНОЙ АКВАКУЛЬТУРЫ © 2011 жыл. Л.Ю. Лагуткина, С.В. Пономарев / Астрахан мемлекеттік техникалық университеті, Astrakhan State Technical University, ул. Татищева, 16, г. Астрахань, 414025, Tatischev St., 16, Astrakhan

3. Biodegradable polymers for industrial applications / Ed. By R. Smith. CRC Press, 2005. 532 pp.

4. Watson, E. (2017) “Future Meat Technologies: the future of clean meat production is local.” FoodNavigator-usa. com, October 3, 2017. <http://nyurl.com/future-meat>

5. Food 3D Printers to Feed the Future [электронный ресурс]/Michael Molitch-Hou. -Режим доступа: <http://3dprintingindustry.com/2014/11/09/11-food-3d-printers/>

6. Семькин В.А., Пигорев И.Я. Научное обеспечение инновационного развития сельского хозяйства Курской области // Региональные проблемы повышения эффективности агропромышленного комплекса: материалы всерос. науч.-практ. конф. - 2007. - 3-10 бет.

СТРАТЕГИЯ РАЗВИТИЯ СТРОИТЕЛЬНЫХ КОМПАНИЙ

Ключевые слова: стратегическое развитие, основные цели, корпоративная стратегия, стратегия бизнеса, SWOT анализ, PEST анализ, ABC анализ, метод Парето, маркетинг, операционная эффективность.

Компания, не имеющая стратегических целей развития и конкретных планов по их достижению, не имеет будущего. Любое дело начинается с исследования и анализа рынка. Руководитель, желающий вести успешный бизнес, начинает свою деятельность с изучения текущей ситуации на рынке. И строительные компании не являются исключением. К сожалению, многие строительные компании после нескольких лет бурной деятельности развития доходят до определенного момента и останавливаются. Без знаний текущей ситуации на рынке высока вероятность принятия неверных решений и действий, которые приведут компанию к банкротству. Именно по причине незнания рынка и отсутствия рыночной информации, каждый месяц в Казахстане закрываются сотни компаний. Основными причинами банкротств являются недооценка рынка, либо её переоценка.

В данной статье рассматривается стратегическое развитие организации, в частности строительной компании. Сегодня все более очевидным становится то, что основной особенностью систем управления строительным предприятием в условиях рынка является их ориентация на долгосрочную перспективу, т.е. управление проведением фундаментальных исследований, диверсификацией операций, инновационной деятельностью и максимальным использованием творческой активности персонала. Эффективное решение всех

перечисленных задач возможно при стратегическом управлении.

Стратегическое управление представляет собой одну из функций управления, которая сводится к выбору основных целей деятельности строительного предприятия и путей их достижения. Достижение целей должна приносить прибыль. Для достижения целей всегда нужно делать рыночный продукт, который востребован на рынке.

Анализируя строительный рынок в Казахстане, можно видеть, что строительство, является одним из важнейших секторов экономики Казахстана, на долю которого приходится порядка 6% ВВП ежегодно. Это самая инвестируемая отрасль экономики в РК. Объем и количество строительных работ показывает положительную динамику, особенно преобладают работы по возведению зданий, что составляет 40% от общего объема. В региональном разрезе выделяются Атырауская область (18%), г. Астана (16%) и г. Алматы (9%). Города Алматы и Астана характеризуются интенсивным жилищным и инфраструктурным строительством, тогда как в Атырауской области преобладает преимущественно промышленное строительство.

Промышленное строительство является одним из направлений развития экономики в Казахстане, за январь-июнь 2019 года в эксплуатацию введены 273 объекта, большая часть из которых относится к пищевому производству.

Жилищное строительство развивается с улучшением доступности

ипотечного кредитования, урбанизацией и увеличением доходов населения. Фактическое количество введенных в эксплуатацию квартир уменьшается, но увеличивается площадь квартир, и объем жилищного строительства демонстрирует положительный тренд. В региональном разрезе многоквартирные дома активно вводятся в эксплуатацию в городах Астана и Алматы, а также в Мангистауской области.

Необходимо отметить, что жилье в Казахстане, как товар, имеет ряд важных особенностей: низкий уровень обеспеченности жильем как в количественном, так и качественном измерении определяет значительную потребность в жилой площади, всегда превышающую спрос на нее. Этим строительный рынок отличается от многих других, где спрос, как правило, колеблется вслед за изменением уровня потребности в продукте; квартиры и дома выступают не только товаром, используемым покупателями для проживания, но и средством сбережений и инвестиций.

В связи с этим, всегда имеют место перспективы развития строительной отрасли. А исследование проблем данной сферы является одним из важных вопросов в экономической политике государства. Проблемы развития строительного комплекса отражены в программе по стратегическому развитию Казахстана на период до 2030 года. Так как строительство является одной из ведущих отраслей национального хозяйства, то успешное решение задач, стоящих перед другими отраслями экономики, во многом зависит от состояния данной сферы.

Строительство является реальным сектором экономики, от которого зависит решение жилищной проблемы, темпы обновления основных средств, структурная перестройка промышленности и, в конечном счете, эффективность реорганизации экономики государства. Поэтому развитие строительного комплекса является одним из приоритетных направлений развития экономики.

Строительный комплекс – это совокупность структур институционального, хозяйственного и производственного типа, характеризующаяся экономическим, организационным, техническим и технологическим взаимодействием в получении конечного результата – производства строительной продукции.

При стратегическом развитии компании надо учитывать стратегическое планирование. Стратегическое планирование делится на корпоративную стратегию и бизнес стратегию. В начале строится корпоративная стратегия, стратегический план управления, описывающий способы и методы достижения целей, способствующие получению прибыли.

В рамках корпоративной стратегии формируются стратегии бизнеса, которая направлена на достижения конкурентного положения на рынке. Стратегия бизнеса включает товар на рыночную стратегию, стратегию конкурентной борьбы за добавление новых структур развития, так же сокращения структур и развития деятельности.

Затем стратегия бизнеса конкретизируется на функциональном уровне, то есть на уровне специализированных отделов в виде стратегии, маркетинга, производства, сбыта, управления персоналом, разработкой внутренних инструкций, бюджетов и процедур.

Ключевыми, важными компетенциями бизнес стратегии являются то, «что не хватает на рынке, что нужно для рынка!» и «в чем я хорош, что я могу вынести на рынок!». Нельзя при определении бизнес стратегии быть – «все для всего», надо всегда четко занимать свою позицию, чтобы компанию с чем-то ассоциировали.

Одним из главных факторов в стратегическом принципе решения является как донести сотрудникам стратегию компании, куда именно концентрировать энергию действия. Стратегия является не планом, она должна иметь конкретные регламентирующие

действия, в стратегии не должно быть личных отношений.

Базовый процесс лежащего на основе стратегического плана, определяется с помощью SWOT- анализа, который позволяет определить свои сильные и слабые стороны, возможности и угрозы. После выполнения SWOT-анализа применяется PEST-анализ, предназначенный для выявления политических, экономических, социальных и технологических аспектов внешней среды.

Данные анализы не дают прямых решений, а дают общий фактор. SWOT и PEST анализы могут показывать на конкретные цели направления, в котором надо двигаться и где надо «постелить солому».

Стратегическое развитие нельзя оставить без ABC - анализа, в основе которого лежит метод Парето, метод который позволит увидеть, что приносит большой результат, как распределить ресурсы компаний по степени важности.

Так, на примере строительной компании ТОО «Ак ГлекОрлеу», имеющей 10 летний опыт на рынке, были проведены вышеназванные аналитические работы, после которых были сделаны следующие выводы:

- Строительство модульных жилых зданий (общежитий), имеет тенденцию развития в перспективе 3-5 лет, в связи с тем, что заказчиками являются только нефтяные компаний, и анализы показывают, что в перспективе в плане изменений экономики, политики могут появиться риски по рентабельности проектов.

- Промышленное строительство (строительство нефтепроводов, газопроводов, металлических конструкций) Перспектива развития и получение стабильного чистого дохода очень низкая. На данную отрасль сильно влияет технологические и экономические изменения в стране на данный момент и в последующем во всем мире.

- Строительство офисных зданий и складских помещений с последующим их обслуживанием и управлением.

Согласно стратегическому анализу методами «PEST / Matrix BCG» видно, что никакие факторы политические, экономические, социальные, технологические изменения не будут влиять на этот бизнес-вид деятельности, так как данный бизнес- направление имеет свою уникальность. И его потребительский актив зависит от мелких, средних, крупных компаний.

Данный бизнес будет зависеть от стратегических целей, формированием цели, внедрением цели и контролированием. Данный вид деятельности мало зависит от внешней среды, хотя после масштабирования могут возникнуть вопросы по социальным факторам и виде инвестиций, но которые также мало влияют на развитие и являются решаемыми вопросами.

Планы надо продумывать отдельно, после выполненных анализов и решения. Маркетинг подготавливается для бизнес стратегии, для стратегических решений. Классическая матрица маркетинга делится на 3 вещи: на большое количество покупателей, большой средний чек и на частое возвращение клиента. В маркетинговом процессе надо четко определить сегментацию ценности продукта: «Что предлагать и как доставить ценность», «что можно убрать и что можно добавить». Всегда должно намерения победить на рынке. В маркетинге надо четко разобраться и правильно определить на кого ориентироваться, что мы хотим донести, где мы хороши и где плохи. После составления стратегического плана в обязательном порядке надо постоянно думать о повышении оперативной эффективности, операционная эффективность- это достижения совершенства в отдельных видах деятельности, получается, что стратегия это правильное сочетание этих видов.

Коренное изменение строительных организаций и их менеджмента является одной из особо сложных проблем

настоящего времени в инвестиционно - строительной деятельности. Ключ к будущему лежит в управлении изменениями, так как единственной константой в современном бизнесе остается изменение.

Для выживания в меняющемся мире строительные организации должны пересматривать свои цели и стратегии, приводить их в соответствие с изменениями внешней среды и самих организаций. Радикальное их изменение сказывается и на всех остальных переменных.

Разработка и пересмотр стратегии - реальная необходимость при значительных переменах во внешней среде, также как и в целях любой организаций. Компания должна обладать спецификой, уникальностью, поэтому при стратегических преобразованиях необходимо принимать во внимание ситуационные факторы: стартовое положение, уровень спецификации прав собственности, степень экономического и технологического развития, конкурентоспособность, учитывать принятие опыта, принятие опыта от лидирующих компаний, внедрение новых технологий, внедрение инновационных программ, обучение персонала и т.п.

Вместе с тем, необходимо отметить, что в целом, в области строительной индустрии имеются такие проблемы, как отсутствие местных предприятия по выпуску конструкций из алюминиевых сплавов и других материалов, заменяющих древесину и металл, отсутствие производства линолеума, санитарно-технических изделий из фаянса, инженерного оборудования. Кроме этого, не развито собственное машиностроение, недостаточно заводов по производству грузоподъемных машин, подъемно - транспортных механизмов, строительных машин и технологического оборудования.

Также есть и другие проблемы, свойственные стройиндустрии:

- недостаточные объемы выпуска продукции высокого уровня обработки;
- дефицит мощностей по выпуску основных материалов;

- низкий технический уровень основных средств, в следствии их морального и физического износа;

- низкая доля производства высокотехнологических и наукоемких видов конечной продукции;

- низкий платежеспособный спрос на продукцию стройиндустрии;

- отсутствие финансовых средств у предприятий для модернизации и технического перевооружения производства:

- недостаточный ассортимент отечественных строительных материалов, необходимый для строительства зданий и сооружений;

- высокие цены на энергоресурсы и транспортировку сырья;

- территориальные диспропорции в размещении производственных сил.

Исследования деятельности строительного комплекса позволили сформулировать приоритетные направления развития строительства, к которым можно отнести:

- развитие внутренней конкуренции на основе инноваций;

- использование собственного научно-технического потенциала;

- усиление контроля над качеством проектирования, строительства и ввода в эксплуатацию;

- рециклирование, т.е. повторное использование строительных материалов.

Внедрение указанных направлений будет способствовать развитию казахстанской строительной индустрии. Одними из перспективных направлений развития строительного бизнеса являются:

- внедрение современных технологий строительства;

- участие в международных выставках;

- использование мощностей строительных организаций для ремонтно-строительных работ;

- повышение квалификации рабочих и обучение менеджеров по заказам строительных организаций;

- дальнейшее развитие рыночной и инвестиционно-финансовой инфраструктуры;

- усиления контроля качества строительных работ.

Следует помнить одну истину, которая имеет решающее значения для каждого стратегического плана – это его мера практичности и достижимости.

Главное в стратегическом развитии компании должны быть всегда намерение победить, быть только заряженным на победу!

Источники:

1. Стратегия/Д.Поррас, «Альпина Диджитал», 2011 (Harvard Business Review; 10 лучших статей)
2. Стратегическое сафари/Генри Минцберг, «Альпина Диджитал», 2009, 293с.
3. Операционный менеджмент/ Гэлловей Л., «Принципы и практика»; пер.с англ, СПб; Питер 2001
4. «Стратегический менеджмент в 2 ч. Часть 1. Сущность и содержание», Абрамов В. С., Абрамов С. В. ; Под ред. Абрамова В.С., 2020

ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ МАРКЕТИНГОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Ключевые слова: эффективность, методы, эффект, маркетинг, интернет-маркетинг.

Аннотация. В данной статье описаны общие подходы используемые к оценке эффективности маркетинговой деятельности. Акцент делается на специфику организации оценки эффективности интернет-маркетинга.

Маркетинг, по определению Ф. Котляра, «представляет вид человеческой деятельности, направленной на удовлетворение потребностей людей посредством обмена.» [1] Маркетинговая деятельность охватывает разработку и внедрение концепции маркетинга, ценообразование, продвижение продукции на рынок и ее сбыт [2].

Одно из первых определений «маркетинговой деятельности» охарактеризовали и определили систему показателей для ее оценки

Д. Нортон и Р. Каплан [3, с. 56]: «Маркетинговая деятельность - это процесс, в котором можно выделить четыре основных этапа: 1) определение преимуществ с точки зрения освоения, развития и развертывания ресурсов и возможностей компании; 2) определение позиционных преимуществ, которые отражают стратегию компании с точки зрения о стоимости, предоставленной клиентами, и о расходах, понесенных фирмой в результате действий конкурентов; 3) определения результатов операций на рынке, которые являются реакцией клиентов и конкурентов на реализацию позиционного преимущества компании; 4) определение финансовых результатов, т. Е. Затрат и доходов при достигнутом уровне маркетинговой активности» [4].

В этом определении ключ заключается в том, чтобы идентифицировать маркетинговую деятельность как процесс со своими

собственными этапами, которые охватывают, не только окружение субъекта экономической деятельности или среду с ориентацией на потребителя, но и внутренний потенциал и возможности (ориентация на производителя).) [5].

В 2000-2008 гг. ряд исследователей, в числе которых были Багиев Г.П., Тарасевич В.М., Анн Х. и другие сошлись во мнении, что маркетинговую деятельность" можно считать самостоятельным видом деятельности и рассматривать как функцию объединения усилий направленных на достижение роста доходности или прибыли за счет наиболее полного удовлетворения спроса.

[6, с.77].

Далее, в 2009-2010 годах дальнейшие исследования в данной области Агеева Н.А. и Лопаткина Н.Ю. позволили охарактеризовать маркетинговую деятельность как «совокупность передовых и предсказуемых стратегических решений субъекта экономической деятельности на выбранном сегменте рынка, направленных на выработку отдельных конкурентных преимуществ для удовлетворения потребностей потребителей и получения дохода» [7, с. 11].

Оригинальное определение маркетинговой деятельности было представлено Т. С. Арефовой в 2014 году, в котором «маркетинговая деятельность предприятия представляет собой творческую управленческую деятельность, задачей которой является развитие рынка товаров, услуг и рабочей силы путем оценки потребностей потребителей, а также проведения практических мероприятий по удовлетворению их потребностей». [8].

в период 2015-2016 гг исследования маркетингов, в том числе А.В. Солдатов, М.А. Ена, Е.А., сместилось в область его оценки, анализа и разработки методов количественной оценки его эффективности [9], в современном экономическом словаре эффективность понимается как «относительный эффект или эффективность процесса, операции или проекта, определяется как отношение суммы эффекта к затратам, расходам, которые вызвали или обеспечили его получение» [10].

Эмерсон Г. определяет концепцию эффективности как наиболее выгодное соотношение между общими затратами и экономическими результатами. Поэтому эффективность рассматривается им как эффективность затрат, понесенных для достижения, поддержания или улучшения позиций субъекта бизнеса в выбранной нише экономической деятельности [11]. Исходя из этого, под эффективностью понимается ситуация, когда полученный эффект превышает затраты на его достижение.

Вопросы, связанные с оценкой эффективности маркетинговой деятельности или маркетинга стали объектом изучения и исследований российских и зарубежных ученых среди которых были В. Вонг В., Голубков Е. П., Еремин Е. И., Завгородняя А. В., Ковалев А. И., Корнеев В. И., Котлер Ф., Мориарти С., Мурахтанов Н.М., Сондерс Дж., Фатхутдинов Р.А., Хершген Х., Хруцкий В.Е., Ямпольская Д.О. [12, с. 9].

Благодаря разнонаправленности исследований ученые высказывали множество точек зрения на методы оценки эффективности маркетинга. Точка зрения Е. В. Исаевой на данный вопрос заключается в том, что оценка эффективности маркетинга является очень сложной задачей и это во многом связано с тем, что не всегда можно выразить количественный эффект, полученный в результате маркетинговой деятельности. Оценка эффективности маркетинга предполагает выбор наиболее подходящих методов для каждой конкретной ситуации, которые включают качественные,

количественные, точечные, информационные, социологические методы и другие [13].

Использование качественных методов дает возможность применения маркетингового контроля и маркетингового аудита и основываются оценке результатов, полученных в ходе анализа качественных аспектов деятельности организации.

Применение количественных методов оценки эффективности маркетинговой деятельности позволяет сравнивать маркетинговые затраты с полученной валовой прибылью или оценивать затраты на рекламную деятельность с результирующим объемом продаж. Это методы, которые позволяют охарактеризовать эффективность маркетинга с точки зрения динамики конечных финансовых результатов хозяйствующего субъекта путем расчета ряда показателей [14]. К этим показателям относятся: индекс доходности или отношение общей дисконтированной прибыли, полученной от маркетинговых операций разный расчетный временной период, к общей дисконтированной стоимости этих операций. Оценка базируется на том, что признается условие, что, если индекс доходности превышает ставку капитала маркетинговая деятельность эффективна, и неэффективна, если она меньше [15].

В системе количественных показателей ключевую роль играет объем продаж (валовой оборот), который рассматривается как комплексный показатель, отражающий не только успешность усилий по внедрению продукта, но и правильность выбранных цен, причем наиболее важно то, как удалось добиться того, чтобы товар «попал» в целевую группу потребителей.

В системе количественных показателей ключевую роль играет объем продаж (валовой оборот), который рассматривается как комплексный показатель, отражающий не только успешность усилий по внедрению продукта, но и правильность выбранных цен, причем наиболее важно то, как

удалось добиться того, чтобы товар «попал» в целевую группу потребителей. Самостоятельное место в анализе структуры затрат и оценке потенциала развития экономического субъекта занимает анализ точки безубыточности - объем продаж безубыточности показывает, сколько продукта должно быть продано для того, чтобы полученная прибыль могла покрыть все постоянные затраты, а этот объем является показателем маневренности организации экономического субъекта в выбранном сегменте рынка.

Применение количественных методов оценки эффективности маркетинга ограничено по следующим причинам: процессы маркетинга не линейны, наличие пороговых эффектов (например, минимальный уровень стимулирования продаж), наличие временных лагов (эффект новый рекламный ролик в течение длительного периода времени, этот эффект может быть просто узнаваемость бренда); взаимодействие и взаимное влияние переменных и факторов маркетинговой деятельности, большее количество маркетинговых отношений меняется со временем (изменение вкусов, покупательские привычки и т. д.), сложность прямой однозначной оценки маркетинговой проблемы

Социологические методы оценки эффективности маркетинга направлены на использование инструментов прикладной социологии - разработку программы социологического исследования и, в соответствии с этим, проведение самого исследования. Социологические методы используются для оценки эффективности маркетинговых коммуникаций (эффективность рекламы, стимулирование сбыта, связи с общественностью, личные продажи, прямой маркетинг) также ориентирована на использование инструментов прикладной социологии.

Бальные методы оценки эффективности маркетинга, в основе которых лежит то, что с их помощью определяется соответствие перечню установленных критериев каждого

события с установлением определенных баллов по каждому из них.

Как социологический, так и бальный методы имеют ряд недостатков. Во-первых, они субъективны, поскольку присвоение балла критерию соответствия, так и социальные результаты всегда зависят от человека, который их устанавливает; во-вторых, при оценке не учитываются количественные значения маркетинговых затрат, отношение этих затрат к общей полученной прибыли или прибыли, полученной от проведенной маркетинговой деятельности.

Для оценки эффективности интернет-маркетинга используются информационные методы. Суть этих методов заключается в том, что для оценки эффективности данного вида маркетинговой деятельности создана и используется специальное программное обеспечение Sales Expert 2, Success и другие программы с помощью которых можно учесть специфику деятельности субъектов бизнеса. Каждая программа ориентирована на возможность наиболее полно оценить эффективность маркетинга в интернете, например, система Sales Expert 2 вобрала в себя пожелания более 600 российских пользователей первой версии Sales Expert и в настоящее время является наиболее распространенной в России и странах СНГ. Программные обеспечения, используемые для оценки эффективности интернет-маркетинга позволяют ее пользователям широкий круг возможностей для сбора маркетинговой информации и оценки процессов управления маркетингом, работы с клиентами и автоматизацию работы сотрудников [16]. В то же время система позволяет гибко настраивать каталоги, списки регионов, городов, отраслей, сегментов, причины покупки и отказа и информацию, от качества которой напрямую зависит эффективность маркетинговых исследований и в дальнейшем всей деятельности субъекта бизнеса. Информационные методы также создают возможность проанализировать оценить маркетинговые кампании и события-рассылки, публикации, рекламу,

семинары и любые другие воздействия на клиентов.

Развитие интернет-маркетинга или онлайн-маркетинга приводит к разработке новых подходов к оценке его эффективности. В диапазон оценки эффективности онлайн-маркетинга включают такие показатели как время ожидания, вовлеченность или коэффициент конверсии и другие. В настоящее время система ключевых показателей эффективности онлайн-маркетинга, которые маркетологи могут использовать для отслеживания успешности показателей своего веб-сайта еще формируется. Для оценки эффективности онлайн-маркетинга недостаточно определить только KPI. Для этой цели маркетологам доступен широкий спектр инструментов, от бесплатных веб-инструментов до высокоинтегрированных инструментов маркетингового анализа, которые требуют соответствующих инвестиций. Специфика онлайн-маркетинга определяет для оценки его эффективности следующие показатели:

- показы страниц, которые включают подсчет пользователей, посетивших страницу, в то время как этот расчет не фиксирует тот факт, что один пользователь посетил эту страницу несколько раз;

- рейтинг кликов или количество пользователей, которые фактически кликнули по объявлению или ссылке, где был интегрирован такой элемент и призыв к действию;

- коэффициент конверсии, который означает процент посетителей страницы, которые выполнили определенное действие, например осуществили регистрацию на новостную рассылку, участие в конкурсе или совершили покупку продукта в интернет-магазине;

- контент-маркетинг рассчитывает время ожидания или продолжительность пребывания пользователя на сайте, другими словами, сколько времени им потребовалось, чтобы прочитать или просмотреть контент. Также применимо, что чем дольше пользователь остается, тем интереснее он находит контент;

- показатель отказов, который учитывает положительные и отрицательные действия пользователя: в итоге он показывает процент людей, которые снова отказались от покупки в интернет-магазине, или, например, сколько писем не удалось получить получателям и т.д.;

- уровень вовлеченности - это надежный показатель, который отражает процент тех, кто взаимодействовал со страницей или кампанией, в отличие от тех, кто не проявляет никакого взаимодействия [17].

Для приведенных показателей онлайн-маркетинга проблематично выбрать методику оценки его эффективности, так как не все из них достаточно объективны. Это требует не только выработки методов оценки, обеспечивающих большую достоверность, но и создание методов и системы показателей, позволяющих объективно оценить эффективность онлайн-маркетинга для отдельного субъекта бизнеса данной ниши маркетинговой деятельности. Современные методики и использование метрик по сути предлагают замену KPI, который в книге «От стратегии к действию» Каплана Р. С. определяется ключевым показателем эффективности маркетинговой деятельности и включен в ССП (сбалансированную систему показателей).

Отличие метрики, от KPI состоит в том, что он измеряется в процентах и имеет установленную норму, а метрики позволяют сосчитать количество, например, пользователей сайта интернет-магазина или других событий, или транзакций и других показателей важных для коммерческой деятельности субъекта бизнеса. Метрики не поддаются норме, и результаты эффективности по тем или иным параметрам интерпретируются тем, кто создал данный интернет магазин и оценивает эффективность интернет-маркетинга, например, исходя из увеличения доли постоянных покупателей, роста среднего чека и других изменений поведения потребителя. Из чего следует, что специфика эффективности онлайн-

маркетинга заключается в том, что, например, на рост продаж интернет магазина влияет целая система косвенных показателей, которые ни в розничной ни в оптовой торговле просчитать и выявить невозможно [18].

Например, использование метрик для оценки эффективности рекламной компании предполагает оценку степени достижения ее целей.

Основными целями рекламной компании являются оперативные, которые отслеживаются в ходе ее проведения и долгосрочные, то есть которые определяются по ее окончании. Среди них оперативные цели определяются в форме показателей, которые могут позволить оценить динамику коммуникативных эффектов, среди которых можно назвать узнаваемость, эмоциональное воздействие, ассоциации и т.д. Из опубликованной в 1961 году книги Рассела Колли «Определение целей рекламы для измерения ее результатов» предполагается, что чем более сильное восприятие информации окажет рекламное сообщение на потребителя, тем выше будет коммерческий результат [19].

В качестве примера рассмотрим цели интернет рекламы, проводимой интернет-магазином «Оливка», расположенном в городе Караганде.

Цель рекламы: увеличение продаж и увеличение числа клиентов.

Для интернет-магазина «Оливка» в интернет-реклама метрика — это инструмент для оценки посещаемости

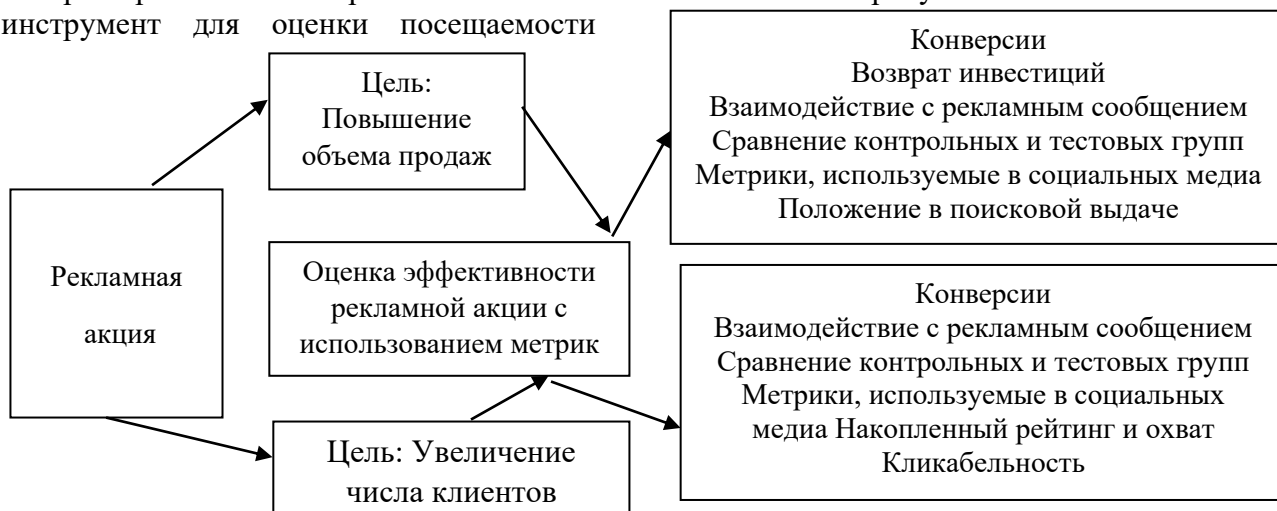


Рисунок 1 – Использование метрик для оценки эффективности рекламной компании интернет-магазина «Оливка». *Примечание: составлено автором*

сайта, для оценки поведения посетителей сайта и для оценки эффективности рекламной компании [20, с. 114].

Реклама о проведении акции по снижению цены направлено владельцем магазина на:

- сокращения цикла продаж;
- на активизацию покупательской активности и рост продаж;
- на приток новых покупателей;
- на рост объема среднего заказа;
- на активизацию продаж сопутствующих товаров;
- на привлечение дополнительных поставщиков аналогичных товаров, а также на сокращение расходов:
- на доставку, хранение, на порчу от хранения товара [21].

Размещение интернет-рекламы проводится в Facebook, LinkedIn, Twitter, ВКонтакте, в Одноклассниках. Для определения эффективности рекламной акции предлагаем использовать следующие метрики: кликабельность, конверсии, метрики, применяемые в социальных медиа и т.д. Каждая из перечисленных выше метрик, может позволить прямо или косвенно оценить эффективность достижения маркетинговой цели, а также факторов, влияющих на ход рекламной кампании исходя из ее целевых установок [22]. Исходя из целей рекламной акции проведем группировку показателей, которые позволят оценить ее эффективность для интернет-магазина «Оливка» на рисунке 1.

Приведенная на рисунке 1 схема позволяет использовать метрики для оценки эффективности рекламной акции интернет-магазина «Оливка», а выбранные для оценки показатели могут отразиться на экономических результатах деятельности субъекта бизнеса через величину выделяемого рекламного бюджета и отдачи от его освоения.

Таким образом, отсутствие единой методологии оценки эффективности маркетинга во многом связано с тем, что данный вид деятельности, охватывает новые сферы Интернет-пространства [23].

Наиболее распространенными или традиционными методами оценки эффективности маркетинга были количественные, качественные, бальные и социологические методы, к ним добавились информационные методы и методы оценки онлайн-маркетинга. При выявлении эффективности традиционных направлений маркетинговой деятельности, и в инновационных его направлениях следует не только расширять количество показателей, позволяющих получить максимально объективную ее оценку, а формировать комплексный подход, вести разработку интегрированных показателей.

Источники:

1. Котлер Ф. Основы маркетинга. 1984./ Филипп Котлер. Основы маркетинга. Перевод на русский В.Б. Боброва. – М.: ИНФОРА –М. 1990 URL: <http://www.gtmarket.ru> - .. (дата обращения: 27.02.2020).
2. Соболева О. А. Маркетинговая деятельность: цель, виды, подходы к определению понятия. URL <http://www.cyberleninka.ru> (дата обращения: 27.02.2020).
3. Каплан Р. С. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию / Р. С. Каплан, Д. П. Нортон; [перевод с арабского.] - М.: ОЛИМП-Бизнес, ЗАО, 2010. - 304с. ml.miit-ief.ru...и...Нортон, Каплан...сбалансированных...
4. Лапшин В. С. Управление процессом: учебник. пособие / В. С. Лапшин. - Саранск: Мордовское издательство. Университетская пресса, 2015. - 385 с. URL: <http://www.naukarus.ru/wp-content/uploads/2016/12...1-2017.pdf> (дата обращения 28.02.2020)
5. Полиенко М. Маркетинговая деятельность [Электронный ресурс]: URL: <http://marketopedia.ru/64-marketingovaya-deyatelnost.html> - .. (дата обращения: 27.02.2020).
6. Багиев Г. Л., Тарасевич В. М., Энн Х. Маркетинг. Учебник для вузов, м.: Эконом. 2001, 232 с. URL <http://www.alleng.net/d/mark/mark048.htm> - .. (доступ: 27.02.2020).
7. Агеева, Н. А. Экономический анализ маркетинговой деятельности предприятия [Текст]: учебник. / Н. А. Агеева, Н. Ю. Лопаткина-СПб.: Изд-во Спбгэф, 2015.- 63с. read:<https://cyberleninka.ru/article/n/marketingovaya-deyatelnost-tsel-vidy-podhody-k-opredeleniyu-ponyatiya>
8. Арефьева Т.С. Маркетинговые исследования. [Электронный ресурс]: URL: <https://creativecallproject.ru/marketingovye-issledovaniya/> (дата обращения 28.02.2020)
9. Ена М. А., Косинова Е. А. Роль маркетинга в деятельности организации. [Электронный ресурс]: URL: <http://novainfo.ru/article/6361-..>(accessed: 27.02.2020).
10. Поэтесса А. А., Шомура П. С. Концепция эффективности в экономике // Молодой ученый. - 2019. - № 2. - С. 237-239. - URL :<https://moluch.ru/archive/240/55571/> (доступ: 10.02.2020).
11. Рыжкова Т. В. Теоретические аспекты экономической оценки эффективности деятельности предприятий. URL: <http://www.cyberleninka.ru> Grnti n / 14946812 (дата обращения: 10.02.2020).
12. Егорова С. Е. Маркетинговый анализ: методология и методология монографии / С. Е. Егорова; Федеральное агентство по образованию. Псков: Псковский государственный

политехнический институт, 2008. 284 с. URL: [pskgu.ru/file/download/umrs/...](http://pskgu.ru/file/download/umrs/) (дата обращения 28.02.2020)

13. Исаева Е. В. Маркетинг отношений: новые подходы к оценке эффективности. URL [http:// www cyberleninka.ru Grnti n / 13974673](http://www.cyberleninka.ru/article/n/13974673) (дата обращения: 11.02.2020)

14. Хамидуллина Г. Р. Пути оценки эффективности управления проектами в области маркетинга // Молодой ученый. - 2020. - № 3. - Стр. 397-399. - URL <https://moluch.ru/archive/293/66319/> (доступ: 11.02.2020)

15. Михалева Е. П., Федотов С. А. Оценка эффективности интернет-маркетинговой деятельности. URL [http:// www cyberleninka.ru Grnti n / 16083147](http://www.cyberleninka.ru/article/n/16083147) по адресу: 11.02.2020)

16. Окольнішнікова І. Ю. Аналіз підходів до оцінки ефективності маркетингових комунікацій. URL: [http:// www cyberleninka.ru "статья" анализ-подходы-к-оценке эффективности](http://www.cyberleninka.ru/article/n/analiz-podhody-k-otsenke-effektivnosti) - .. (дата обращения: 27.02.2020).

17. Филонова К. Е. Методика оценки эффективности внедрения интернет-маркетинга как инновационного процесса. URL [http://www cyberleninka.ru «Статья» Методология - оценка-эффективность-внедрение-](http://www.cyberleninka.ru/article/n/metodologiya-otsenka-effektivnost-vnedrenie) (по состоянию на 27.02.2020).

18. Михалева Е. С., Федотов С. А. Оценка эффективности интернет-маркетинга. URL [http:// www cyberleninka.ru «Статья» Оценка-Эффективность-Продвижение tiy-internet ..](http://www.cyberleninka.ru/article/n/otsenka-effektivnosti-internet-marketinga) - .. (дата обращения: 27.02.2020).

19. Перова А. А. Интернет-маркетинг: сущность, задачи, преимущества и перспективы развития. URL [http:// www cyberleninka.ru "статья" Интернет-маркетинг-сущность-задачи-Преi ...](http://www.cyberleninka.ru/article/n/internet-marketing-sushnost-zadachi-preimushchestva-i-perspektivy-razvitiya) - .. (дата обращения: 27.02.2020).

20. Молочников Н. Р., Ярикова М. Н. Измерение эффективности маркетинга в организациях // Успехи современных естественных наук. - 2013. - № 11. - страницы 113-115.

URL: <http://www.natural-sciences.ru/ru/article/view?id=15363> (дата обращения: 12.02.2020).

21. Верховцева О. Н. Основные показатели эффективности интернет-маркетинга. Экономическая наука и практика: материалы III Международной научной конференции (Чита, апрель 2018 г.) - Чита: молдавский ученый, 2018. Стр. 87-88. URL <https://moluch.ru/conf/econ/archive/94/5351/> (дата обращения 28.03.2020)

22. Трубачева С.И. Показатели эффективности маркетинга. URL: [http:// www. https://cyberleninka.ru/article/n/pokazateli-otsenki-effektivnosti-marketinga](http://www.cyberleninka.ru/article/n/pokazateli-otsenki-effektivnosti-marketinga) (дата обращения 28.02.2020)

23. Окольнішнікова І.Ю. Аналіз підходів до оцінки ефективності маркетингової комунікації. URL: [http:// www https://cyberleninka.ru/article/n/analiz-podhody-k-otsenke-effektivnosti-marketingovyh-kommunikatsiy/viewer](http://www.https://cyberleninka.ru/article/n/analiz-podhody-k-otsenke-effektivnosti-marketingovyh-kommunikatsiy/viewer) (дата обращения 28.02.2020)

**ПРОБЛЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ВЗАИМООТНОШЕНИЯМИ С КЛИЕНТАМИ В
ТЕЛЕКОММУНИКАЦИОННОЙ ОТРАСЛИ**

Ключевые слова: управление взаимоотношениями с клиентами, изменения на рынке, изменение поведения потребителя, телекоммуникационная отрасль

Изменения на рынке. В 2020-м году на рынке телекоммуникаций Казахстана нет того темпа роста, который был стабильно выше 7,5% в 2010-2013 годах. С 2014 года рост замедлился, и к 2018 году составил всего 2,4%. Можно перечислять много факторов, но основным, пожалуй, является то, что большинство базовых продуктов вышли из стадии роста в жизненном цикле товара. Так фиксированная телефония, а с ней и междугородняя и международная телефонная связь, уже находятся на стадии спада. Доля сегмента в общем доходе рынка по итогам 8 месяцев 2019 года составила всего 4,7%. Интернет, включая передачу данных, остается основным драйвером доходов - Интернет как услуга занял 41% на рынке телекома в 2019 году в сравнении с 34% в 2018-м и показал рост доходов на 15,7% за 8 месяцев в 2019 году в сравнении с тем же периодом 2018 года. Но и эта услуга уже находится в стадии зрелости. То же можно сказать и об услуге телевидения.

В 2019 году рынок телекоммуникаций Казахстана получил небольшой всплеск и оживление, но начало 2020 года с «черным лебедем» в виде пандемии коронавируса COVID-19 показало, что для телекоммуникационных компаний сохранение уровня прибыли последних лет уже станет успехом. Прогнозируется некоторый всплеск продаж, но работы по строительству и развитию сети останутся минимальными и точечными.

Изменения в потребителе. При этом отмечаются изменения и в поведении потребителя. В 1-2 кварталах COVID-2019 принес с собой не только высокую возможность заражения, но создал и

очередной виток мирового финансового кризиса. Консалтинговая компания McKinsey разработала 3 сценария развития событий, отразив их в своей статье «COVID-19: Implication for business». В конце марта 2020 года стало понятно, что первый из них или «оптимистичный» не получил своего развития. Это означает рецессию, с замедлением роста экономики до 1,5%-0,5% по двум другим сценариям. В апреле Международный Валютный Фонд (МВФ) обновил прогнозы развития мировой экономики и речь пошла о падении в 3%. В этой связи имеющая место тенденция рационализации поведения потребителя увеличится еще больше. Благодаря быстрому доступу к широкому объему информации, потребитель уже стал более гибким и расчетливым в принятии своих решений. То есть стремление и близость поведения потребителя к модели поведения «homo economicus», «человека экономического», увеличится. Цена станет решающим фактором для большого сегмента клиентов. Тенденция перехода в онлайн - шоппинг, обучение, социализация, игры и тд ситуация с COVID-19 также усилится. Следует также отметить рост предпочтений потребителя по использованию цифровых каналов продаж и социальных сетей. Потребитель верит отзывам в социальных сетях и блогах больше, чем рекламе самих компаний. Он в целом становится более требовательным и искушенным. Для того, чтобы завоевать лояльность клиента сегодня, мало просто удовлетворить его потребность или решить задачу. Он ждет максимально быстрого и простого ее решения, «в один клик». Ценность бренда перестала иметь значение. Перейти от одного оператора к другому (особенно для сотовых операторов) не

представляет труда. Потребитель желает быть ответственным гражданином, он задумывается о будущем планеты, социальных и экологических проблемах.

Таким образом, перед компаниями стоит не просто задача управлять взаимоотношениями с клиентами так, чтобы присутствовать там, где желает клиент, быть конкурентноспособными в плане цены и качества предоставляемых услуг, но и уметь сформировать клиентский опыт, который обеспечит сохранение клиентов и увеличение их доходности так, чтобы у Потребителя возникло некое ощущение гордости за пользование услугами именно этой компании и осознание своего вклада в сохранение будущего планеты.

Что мы понимаем под взаимоотношениями с клиентами?

Применительно к телекоммуникационной отрасли взаимоотношения с клиентами (или абонентами) это некий набор взаимодействий-коммуникаций-транзакций-соприкосновений компании с клиентами, ведущий к длительному взаимовыгодному сотрудничеству.

Можно выделить несколько категорий видов взаимоотношений:

- 1) по расположению клиентов внутри или вне периметра компании:
 - a. мы говорим о внешних взаимодействиях компании с поставщиками, дилерами-

дистрибьюторами, партнерами, конкурентами;

b. и внутренних взаимоотношениях внутри компании.

Тогда задачей системы взаимоотношений становится управление сетями внутренне-внешних взаимоотношений и создание гармоничной схемы взаимодействия.

2) Ф.Котлер в маркетинге взаимоотношений выделяет 3 вида:

- a. компания-клиент;
- b. компания-сотрудники;
- c. сотрудники-клиент.

По мнению автора, это простая и наглядная демонстрация для формирования системы управления взаимоотношениями с клиентами с целью удержания имеющихся, привлечения новых абонентов. Компания стремится предоставить клиенту максимально возможное в пределах существующих финансовых ограничений продуктивное предложение и последующее обслуживание. Готовность клиента платить - важнейший показатель жизнеспособности компании в будущем. Насколько компания смогла удовлетворить потребности клиента, насколько клиент готов оставаться с компанией дальше, покупать дополнительные продукты и рекомендовать ее, напрямую зависит от сотрудников.

Таблица 1. Вехи жизненного цикла клиента

Покупка	Использование	Изменение
<ul style="list-style-type: none"> ○ осознание клиентом возникновения потребности ○ поиск и сбор информации ○ проверка имеющихся на рынке предложений на соответствие своим потребностям ○ оценка альтернатив ○ совершение покупки ○ оплата 	<ul style="list-style-type: none"> ○ подключение услуги/ установка/ активация сим-карты ○ использование ○ оплата ○ решение возникших в ходе использования проблем и вопросов ○ устранение неполадок 	<ul style="list-style-type: none"> ○ расширение/сужение спектра услуг ○ расторжение договора ○ временная блокировка

То, насколько сотрудники подготовлены, поддерживает ли существующая корпоративная культура клиентоориентированный подход, способствует ли действующая в компании мотивация желанию сотрудников обслужить клиента лучше, предложить ему тот продукт, в котором он действительно нуждается, и сделать все для его сохранения, находится в зоне влияния компании. При этом взаимоотношения с абонентами на каждом этапе жизненного цикла будут разными. Применительно к телекоммуникационным компаниям выделяют следующие основные этапы жизненного цикла клиента: возникновение потребности, поиск, покупка, начало использования, использование, получение помощи, оплата, расторжение договора/изменение/дополнение. Все эти вехи можно условно разделить на 3 больших этапа.

На этапе покупки компания стремится облегчить клиенту поиск и подключение услуги. Нужно отметить, что телекоммуникационные компании задействовали все возможные каналы взаимодействия с клиентами на этом этапе. Задача упрощения входа для клиента и максимально быстрого и комфортного подключения к услугам в том или ином виде стоит перед всеми операторами. В процессе использования у клиента возникает множество вопросов и сложностей. И у компании появляется возможность, с одной стороны, модернизировать свои бизнес-процессы на основании клиентских отзывов, с другой стороны, удержать клиента, решив его проблемы, а возможно, и осуществив допродажу, порекомендовав какую-то услугу, которая именно для конкретного клиента станет востребованной. На взгляд автора, именно эта составляющая жизненного цикла клиента у многих телекоммуникационных компаний «проседает». Причина кроется в неявной взаимосвязи между затратами на обслуживание, улучшением качества предоставляемых услуг и сохранением доходности или ростом выручки. И

действительно, моделируя «отдачу от отношений» и анализируя сложные модели отражения зависимости удержания клиентов и прибыльности компании от удовлетворенности клиентов и сотрудников, высокого качества услуг и сервисного обслуживания, такие авторы как [Gummesson, 1999, p. 184], [Storbacka, Strandvik, Gronroos, 1994, p. 23], [Gummesson, 1999, p. 184] отмечают, что предложенную логику следует оспаривать и подвергать сомнению, несмотря на общую справедливость предложенных выводов.

Этап изменения предполагает ситуацию изменения состава предлагаемых услуг или отказа от них. На этом этапе для компании вопрос понимания причин отказа приобретает первостепенное значение. Многие телекомператоры создают определенные барьеры для ухода абонентов, предлагая подписание длительных контрактов со штрафами за досрочное расторжение или сужая количество каналов взаимодействия, по которым можно отказаться от услуги. По мнению автора, анализ причин оттока клиентов и внутренняя работа компании по их устранению или минимизации, проактивное прогнозирование клиентов, склонных к оттоку и формирование для них предложений по удержанию, а также отслеживание «ушедших» клиентов и напоминание им о возможности возвращения также могут принести хорошие результаты.

Какими же метриками можно измерить, насколько успешно мы управляем взаимодействиями с клиентом?

Несомненно, верхнеуровневыми ключевыми показателями успешности компании во взаимодействии с клиентами являются стабильный прирост абонентской базы, высокий уровень удержания текущей базы и рост ARPU (average revenue per user) – средней выручки в месяц с каждого клиента. Причем имеет смысл рассматривать эти показатели в комплексе, а не каждый в отдельности. И все же в среднесрочной перспективе показателями

грядущих изменений в выручке являются такие метрики как

- NPS (Net Promoter Score), отражающий уровень лояльности клиентов,
- CSI (Customer Satisfaction Index), показывающий степень удовлетворенности клиентов и
- уровень сохранения абонентов компании.

Каждый из этих показателей важен по-своему. Последний показывает, как быстро компания должна «бежать», чтобы просто сохранить имеющуюся выручку, т.е. сколько нужно продать, чтобы компенсировать ушедших клиентов. Телекомпании не являются исключением, для них также характерно правило более высокой стоимости привлечения в сравнении с удержанием. Поэтому любое повышение уровня сохранения абонентской базы выгодно для компании с экономической точки зрения.

Удовлетворенность клиентов как раз является одним из важных факторов, влияющих на сохранение и удержание текущей базы, а также на прибыльность компании. Распределив клиентов по группам удовлетворенности, компания может понять причины неудовлетворенности и внести изменения в свои бизнес-процессы, отработать жалобы клиентов и сохранить их.

Лояльный же клиент обладает высокой толерантностью к несовершенствам в деятельности компании, склонен тратить больше и рекомендовать компанию другим потенциальным клиентам.

Р.Бест в своей книге «Маркетинг от потребителя» говорит о том, что процесс управления взаимоотношениями с клиентами один из важнейших факторов управления в конечном счете прибыльностью компании. А успешный процесс управления взаимодействиями с клиентами предполагает управление всеми итерациями с клиентами в зависимости от их лояльности и прибыльности. Именно этот довод должен стать самым веским аргументом в пользу развития и совершенствования системы процесса взаимоотношений с клиентами.

Процесс управления взаимоотношениями

Процесс начинается с идентификации – при заключении договора о предоставлении услуг компания собирает всю необходимую информацию о клиенте. Большую роль при этом играет унификация информации, проверка и обновление имеющихся в системе данных. Как правило, эту функцию выполняет отдел по поддержке клиентов.

Созданием профиля клиента, сегментацией клиентской базы, определением ее базовых потребностей, а также созданием продуктовых предложений занимается отдел маркетинга. Сейчас большинство телекоммуникационных компаний работает не просто над автоматизацией перечисленных направлений, а над разработкой системы CVM (Customer Value Management), которая позволит формировать микросегменты на основе имеющихся в компании и привлеченных извне больших данных, выявлять их потребности и делать более сфокусированные и точечные предложения, тем самым увеличивая клиентскую ценность. Отдел продаж отвечает за привлечение клиентов, осуществляя новые и дополнительные продажи. Все вопросы и проблемы, возникшие у клиента в процессе потребления услуг, поступают в отдел по поддержке клиентов, который выступает одновременно и неким координационным центром внутри компании и адвокатом клиента. На этом отделе также лежит функционал по работе с оттоком.

Конечно, конфликта ролей не избежать. И все эти отделы, как правило, объединены в единый коммерческий блок по одному из крупных сегментов B2C, B2B и т.д. Это облегчает взаимодействие между перечисленными подразделениями и задает единый вектор движения. С другой стороны, у остальных сотрудников компании, а зачастую и внутри самого коммерческого блока, складывается обманчивое мнение, что вся ответственность за процесс взаимодействия с клиентами лежит именно

на отделе по поддержке клиентов, без учета деятельности и влияния других подразделений. Отдел получает отличные клиентские КПД в качестве целей, и в одиночку пытается достичь их. Решением здесь может быть только вовлеченность других подразделений в достижение тех же показателей, а также более детальное изучение и анализ влияния клиентских КПД на выручку компании. Так, во многих телекоммуникационных компаниях показатель NPS в качестве КПД стоит у CEO компании и каскадируется на последующие уровни управления. По мнению автора, по используемым в телекоммуникационных компаниях клиентским метрикам следует осуществить более глубокую аналитическую проработку и выстроить простую и понятную взаимосвязь с выручкой.

Что можно порекомендовать бизнесу в части управления взаимодействиями с клиентами?

- **Помнить про опыт сотрудников.** Опыт клиентов напрямую зависит от опыта сотрудников. Деятельность руководства должна быть направлена на создание таких условий для персонала в плане удовлетворенности, развития, обучения, мотивации и атмосферы в команде, чтобы самым простым и самым выгодным выбором была цель сохранить клиента и приумножить его ценность для компании.
- **Поставить целью не просто формирование сильного бренда,** а создание ценностей, объединяющих сотрудников и клиентов. Исследование 2019 года, проведенное PwC, показало, что 42% опрошенных согласны платить надбавку за сильный бренд динамично развивающейся компании.
- **Активно применять большие данные.** Телекоммуникационные компании обладают большим объемом разнообразных данных о клиентах. Используя методологии и подходы работы с большими данными, можно получить очень достоверные портреты клиентов, знание их привычек, потребностей,

особенностей и предпочтений. Полученную информацию с одной стороны можно использовать для повышения ценности каждого существующего клиента для компании, то есть делать сфокусированные предложения, интересные для клиента и повышающие средний месячный доход для компании, с другой стороны, предсказывать абонентов, склонных к оттоку, и проводить корректирующие мероприятия по их удержанию. Но есть и третья сторона – это возможность коммерциализации и продажи обезличенных данных заинтересованным внешним сторонам.

- **Формирование доверия к компании и гарантия конфиденциальности** полученной от клиентов информации должны стать одними из важных приоритетов. Насколько большим и разнообразным объемом данных обладают телекоммуникационные компании, настолько строгим должен быть подход к сохранению конфиденциальности всех полученных персональных данных клиентов. Причем защита информации должна быть выстроена во всех возможных каналах взаимодействия с внешней средой, включая цифровые, а гарантия тем или иным образом озвучена клиенту.
- **Стремиться к полной цифровизации каналов продаж и обслуживания, включая омниканальность.** Говоря об омниканальности, автор подразумевает формирование взаимосвязей существующих каналов контактов с клиентами (как физических так и цифровых) для обеспечения бесшовной и непрерывной коммуникации.
- **Поставить целью формирование и увеличение лояльности клиентов.** Гибкие тарифные предложения, гарантии безопасности и гигиены при встрече с клиентами, новые программы лояльности – меры, которые следует обязательно рассмотреть для сохранения клиентов с компаний.

Источники:

1. Доходы телекома в Казахстане в 2018 году/21 января 2019 11:30, Александр Галиев, Profit.kz <https://profit.kz/news/50893/Dohodi-telekoma-v-Kazahstane-v-2018-godu/>
2. Телекоммуникационный рынок Казахстана находится в стадии роста: доходы в секторе увеличились на 8% за год, до 520 миллиардов тенге за 8 месяцев <http://finprom.kz/ru/article/telekommunikacionnyj-rynok-kazahstana-nahoditsya-v-stadii-rosta-dohody-v-sektore-uvlechilis-na-8-za-god-do-520-milliardov-tenge-za-8-mesyacev>
3. COVID-19: Implication for business April 13, 2020 <https://www.mckinsey.com/business-functions/risk/our-insights/covid-19-implications-for-business>
4. World Economic Outlook, April 2020: The Great Lockdown <https://www.imf.org/en/Publications/WEO/Issues/2020/04/14/weo-april-2020>
5. Глобальное исследование потребительского поведения 2019 <https://www.pwc.ru/ru/publications/consumer-insights-survey.html>
6. Gummesson E. 1999. Total Relationship Marketing: Rethinking Marketing Management from 4Ps to 30 Rs. Butterworth Hei-nemann: Oxford
7. Managing Customer Relationships for Profit: The Dynamics of Relationship Quality/ Storbacka K., Strandvik T., Gronroos C. 1994/December 1994/International Journal of Service Industry Management 5(5):21-38 https://www.researchgate.net/publication/235281531_Managing_Customer_Relationships_for_Profit_The_Dynamics_of_Relationship_Quality
8. Основы маркетинга/ Армстронг Г., Котлер Ф.; 9-е издание; пер. с англ. - ИД Вильямс, 2003. – 1200 с.
9. Маркетинг от потребителя / Роджер Бест; пер. с англ. Павла Миронова. — 6-е изд., перераб. — М. : Манн, Иванов и Фербер, 2017. — 696 с.

Сапарбаев С.С.
Алматы Менеджмент Университет

Леонтьева И.А.
MPhil
Алматы Менеджмент Университет

«ОЦЕНКА ЭКСПОРТНОГО ПОТЕНЦИАЛА НА ПРИМЕРЕ АО НАЦИОНАЛЬНЫЙ НАУЧНЫЙ МЕДИЦИНСКИЙ ЦЕНТР»

Аннотация. Используя потенциал программ по развитию стратегий программы 2030 и программа по развитию 100 шагов перед рядом организаций стал вопрос о выводе своих медицинских услуг на конкурентную международную арену. Но как оказалось в настоящее время не все могут быть участниками экспорта услуг в медицине, т.к. существует ряд барьеров, которые должны решаться на правительственном уровне. Имея большой научно-клинический потенциал АО Национального медицинского центра г. Нур-Султан провели не большой анализ по существующим барьерам и оценку потенциала предприятия.

Вводная часть.

В век развития новых технологий и конкурентоспособности в медицинских технологиях согласно стратегий внедренные главой государство в нашей стране прогрессивно развиваются и внедряются новые методы терапии разных заболеваний с утверждением новых протоколов в МЗ РК. Зачастую происходит трансфер готовых технологий из других стран, но здесь больше плюсов нежели минусов. Перенятый метод терапии он утвержден всемирной ассоциацией или FDA (англ. *Food and Drug Administration, FDA, USFDA*, букв. "Управление еды и лекарств" при агентстве Министерства здравоохранения и социальных служб США, один из федеральных исполнительных департаментов.), и использование в нашем государстве клинических протоколов порядком обходятся дешевле по сравнению в тех же странах Европы и США. На этом фоне создается здоровая конкуренция не только на внутреннем рынке услуг, но и на мировой арене медицинский услуг.

Так по поручению главы государства, в г. Нур-Султане началось строительство Республиканской клинической больницы на 240 коек, сегодня клинику знают, как АО

«Национальный научный медицинский центр» (далее АО «ННМЦ»). Строительством объекта занималась британская компания «Фитцпатрик Контракторс» по аналогии королевской клиники в Англии.

Торжественное открытие было в сентябре 2001 года. С того времени происходил дважды ребрендинг со статусом: из Республиканской клинической больницы — в РГП (2003 г.), затем -в АО «Национальный научный медицинский центр» (2010 г).

С 2005г. АО «ННМЦ» является штаб-квартирой Евро-Азиатского респираторного общества (ЕАРО). Благодаря этому в 2007г. Казахстан находится в составе Глобального альянса по борьбе с респираторными заболеваниями (GARD) – подразделения Всемирной организации здравоохранения.

Для выполнения планов развития кардиохирургической службы в Казахстане, в 2003 г. в АО «ННМЦ» была открыта служба кардиохирургии, где в апреле 2004 г. сделали первую операцию на открытом сердце. 28 февраля 2005 г., выполнили интервенционное вмешательство по установке коронарного стента. В 2008 г.

были запущены отделы детской кардиохирургии и дополнительный кардиохирургический отдел для взрослых, в 2010 г. создали отдел интервенционной кардиологии, в 2012 г. – отдел аритмологии.

Выполняя стратегические цели главы Государства по снижению смертности от болезней системы кровообращения, с 2009 г. Национальный научный медицинский центр координировал все кардиологические и кардиохирургические службы страны.

С 2012 года в АО «ННМЦ» осуществляются операции по пересадке органов и клеток, решением FDA наш центр внесен в базу безопасных клиник для выполнения международных исследований. Понимая важность выполнения качественных медицинских услуг, научный центр поставил цель стать конкурентоспособным на мировом рынке и соответствовать всем международным стандартам качества, развивая и без прерывно усовершенствуя систему менеджмента в управлении. В июне 2010 г. АО «ННМЦ» получил сертификат «Признанное совершенство — 4 звезды», а в ноябре 2012 г. — на сертификат «Признанное совершенство — 5 звезд» модели **Европейского Фонда менеджмента качества (EFQM)**.

Кроме того, в АО «ННМЦ» используют международные стандарты для диагностических исследований: **внешняя оценка качества EQAS компании BIO-Rad (США)**, национальные стандарты аккредитации для медицинских организаций. АО «ННМЦ» один из первых стал обладателем сертификата соответствия по медицинским услугам на 98,7% в рамках аккредитации Министерства здравоохранения и социального развития РК.

В 2010 г. был внедрен отдел телемедицины, который расширил международное партнерства.

В 2010 г. Европейское сообщество и Торгово-промышленная палата Евросоюза наградили АО «ННМЦ» **«Лучшим предприятием Европы в области**

медицины», вручив диплом соответствия. В 2012 г. АО «ННМЦ» награжден **Азиатской награды качества (ANQ, Гонконг)**, в 2014 г. — удостоен **премии «Парыз»** как новатор технологий в сфере медицины. Специалисты центра презентовали новые возможности в области применения HIFU терапии для лечения паразитарных заболеваний органов и награждены **Европейской премией «За качественную инновацию»**.

Центр развивает и вводит в клинику наиболее актуальные направления здравоохранения и науки нашей страны. Использование пересадки различных видов стволовых клеток в рамках высокоспециализированной помощи позволило решить сложные проблемы заболевания внутренних болезней.

Основная часть.

Учитывая все выше перечисленное АО «ННМЦ» бесспорно является авангардом среди медицинских клиник нашей страны. Так же правильное правление руководством и строгому исполнению стратегий главы Государства принято взять курс на экспорт медицинских услуг и выход на мировую рынок медицинских услуг и развитию медицинского туризма.

По мере укрепления и финансового развития предприятия на внутреннем рынке, наступает момент, когда руководство организации ставит цель завоевать все новые рыночные места и выйти со своим продуктом на внешний рынок. Внешнеэкономическая деятельность организации не обделена высокими рисками, в снижении которого помогает предварительное исследование экспортного потенциала организации. Оценка экспортного потенциала организации должна выполняться как при планировании экспортной деятельности, так и в ходе выполнения работы организации на внешних рынках. Организации, которые решили выйти самостоятельно на международный рынок, должны понимать, что развитие в данном секторе потребует финансовых, кадровых, организационных и коммерческих ресурсов. Организация,

которые уже работают на местном и зарубежном рынках, со временем хотят расширение рынка сбыта, а для этого предприятие должна изучить свои сильные и слабые стороны, дать оценку своим возможностям для получения новых потребителей рынка. По мнению Ю. В. Токарева, П.В. Манина, экспортный потенциал можно определить, как “совокупную способность предприятия создавать и производить конкурентоспособный продукт для экспорта, и продвигать его на экспортные рынки, выгодно сбывать там товары и обеспечивать должный уровень сервиса” [3,6]. С. Дубков, С. Дадаленко, Д. Фоменко под экспортным потенциалом промышленных организаций понимают реальную возможность и умение организации, определять совокупность его производственного, финансового, кадрового и рыночного потенциала выполняя, не взирая под влиянием внутренних и внешних факторов торговой деятельности на внешнем рынке [1]. Х.С. Латфуллаев, Л.Ш. Убалдулаева, Н.Х. Латфуллаева под экспортным потенциалом организации понимают объединение производственных, технических, научных, кадровых факторов, которые определяют его умение производить качественную, конкурентоспособный продукт ил услугу в целях ее сбыта на экспортном рынке [2]. Понимание экспортного потенциала организации совокупное. С. Дубков, С. Дадаленко, Д. Фоменко акцентирует на следующих моментах экспортного потенциала: производственный потенциал, финансовый потенциал, кадровый потенциал и рыночный потенциал [1]. По мнению Манина П.В., в экспортный потенциал относятся такие экономические категории: потенциал конкурентоспособности, возможность экспортной деятельности, промышленная возможность и финансовые резервы [3]. Уровень экспортного потенциала организации зависит от желаемого рынка сбыта (например, для экспорта в страны ближнего зарубежья потребуются одни финансовые ресурсы, в страны дальнего

зарубежья – другие; или то, что в одной стране является инновационной технологией, а в другой - уже давно является рутинной. На основании этого, дают понимания локального экспортного потенциала. Локальная экспортная возможность организации – это способность организации, определяющая совокупность производимого, финансового, кадрового, маркетингового, инновационного и рыночных возможностей выполнять под влиянием эндогенных факторов, торговую деятельность на ограниченном экспортном рынке. При стратегическом планировании и выполнения экспорта его оценка используется в целях [4,5]:

- разработки дизайна основных направлений экспорта услуг и товаров,
- составления алгоритмов и протоколов развития экспортной деятельности организации,
- определения оптимальных объёмов средств, направляемых на развитие внешней экономической деятельности,
- сравнения возможностей экспорта организации с экспортным потенциалом другого предприятия,
- сравнения альтернативных направлений экспортной деятельности организации и др.

Объект и методика.

Учитывая все выше перечисленное АО «ННМЦ» бесспорно является авангардом среди медицинских клиник нашей страны. Так же правильное управление руководством и строгое выполнение стратегий главы Государства принято утвердить курс на экспорт медицинских услуг и выход на мировые рынки медицинских услуг и с дальнейшим развитием медицинского туризма [5]. Так согласно об утверждении Программы "Национальная экспортная стратегия" Постановление Правительства Республики Казахстан от 26 августа 2017 года No 511.Правительство Республики Казахстан [4] в пункте 5 говорится что городе Астане построены современные клиники, входящие в состав к АО "Национальный медицинский

холдинг", на базе которого были развиты кардиохирургические и нейрохирургические технологии. В медицинских центрах оказывают эксклюзивные услуги, которые соответствуют международным стандартам. Пять казахстанских медицинских центров Национального медицинского холдинга получили международную аккредитацию JCI. Благодаря этому Казахстан вышел в число 22 стран мира, которые проводят высокотехнологичные методы терапии на открытом сердце (1 574 операции). В Казахстане оказывают качественные и относительно недорогие услуги в медицине жителям близлежащих государств [4]. Согласно данным МЗ РК в 2016 году количество пролеченных граждан из других стран получивших терапию в Казахстане, увеличилось до 28% по сравнению с 2015 годом и составило 5 тысяч человек. Однако высокая стоимость туристской инфраструктуры (международные перелеты, непривлекательной. Гостиницы и рестораны в Астане) остается очень дорогой и не привлекательной. Соответственно, вышеперечисленное повлияет на Казахстан, как на часть азиатского региона, а также развивая производство медицинской продукции и медицинских услуг, возможно направить экспортный потенциал на близлежащие страны [4].

Однако согласно регулирующим и процедурным барьерам в торговле Казахстана и оценка возможностей в рамках экспорта медицинских товаров и услуг при **ЕВРОПЕЙСКОЙ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ КОМИССИИ ОРГАНИЗАЦИИ ОБЪЕДИНЕННЫХ НАЦИЙ** не указаны нормативные акты, о регулировании которые позволяют выполнять экспорт медицинских услуг, что является одним из препятствий выхода на мировой рынок медицинских услуг [8].

Результаты.

Факторы создающие внутренние возможности, являются: производственные, инновационные, финансовые факторы и кадровые факторы. Производственно-инновационные факторы включают в себя:

качественный научный продукт; соответствующий международным техническим, санитарным и экологическим стандартам; применение современных технологий терапии различных форм заболеваний; наличие постоянных резервных производственных возможностей; уровень инновационной организации (интенсивность внедрения контроля качества) и др. [9] К кадровым факторам относятся: наличие высококвалифицированных сотрудников, низкий показатель текучести персонала; высокий темп производительности продукции и выполнения услуг и др. Финансовые факторы включают в себя: наличие инвестиционных возможностей для маркетинга рынков и экспорта товаров и услуг; наличие инвестиционных запасов для новых разработок, наличие дополнительных источников для привлечения финансирования; стабильный уровень платежеспособности и ликвидности организации и др. [7] Факторы влияющие на успех клиники на экспортном рынке (рыночные факторы) включают в себя: факторы, успешности клиники внутри страны и опыт работы на экспортном рынке. К факторам, повышающим процент успеха клиники на экспортном рынке зависит от объема потребителей на внутреннем рынке, доходность и окупаемость деятельности на внутреннем рынке и рейтинг клиники на внутреннем рынке. Один из факторов влияющий на экспортный потенциал клиники оказывает опыт по оказанию услуг и работ на внешнем рынке. Опыт участия на экспортном рынке можно описать следующими критериями: объем оказываемых услуг на экспортном рынке, окупаемость и доходность экспортной деятельности, удельный вес дохода от экспорта услуг и продукции в общем объеме дохода клиники-экспортера, наличие экспортного департамента в клинике; наличие разработанного и утвержденного алгоритма и плана для выхода и завоевания на экспортном рынке; наличие сотрудников отделов маркетинга и экспортного

департамента владеющие инструментами международного маркетинга; наличие наработанных постоянных поставщиков расходного материала и реагентов; наличие соответствующей квалификации в вопросах внешнеэкономической деятельности. [7]

Обсуждение результатов.

Учитывая проведенный анализ можно сделать выводы, что ряд медицинских предприятий Республики Казахстан готовы осуществлять экспорт медицинских услуг по международным стандартам. т.к. большинство клинических протоколов являются трансфером технологий из ведущих стран мира в медицине. Ключевую роль играет ценовая политика, которая отличается в несколько раз от конкурентов других стран. К примеру трансплантация одной терапевтической дозы стволовых клеток в США равна

пятьдесят тысяч долларов, в той же Российской Федерации пятнадцать тысяч долларов, у нас в Казахстане стоимость трансплантации составляет пятьсот шестьдесят тысяч тенге, но по качеству лечения и сервису мы конкурируем с Европейскими клиниками.

Заключительная часть.

Подводя итоги хочется сказать, что благодаря правильной политике главы государства, правильному курсу выбранной стратегии отечественная медицина имеет все возможности быть игроком на международном рынке медицинских услуг. Но для этого нужно ввести ряд соглашений, и проектов, провести множество ратификаций между странами и ВОЗ которые позволили бы нашим технологиям на равне предлагать свои услуги гражданам со всего мира.

Источники:

- 1) Дубков С., Дадаленко С., Фоменко Д. Формирование оценки экспортного потенциала промышленных предприятий// 2011, с. 29-35.
- 2). Лутфуллаев Х.С., Убалдулаев Л.Ш., Латфуллаева Н.Х. Проблемы повышения экспортного потенциала авиастроительного предприятия// [http://www.nbu.gov.ua/e-journals/PSPE/2007 – 4/Lutfulaev_407.htm](http://www.nbu.gov.ua/e-journals/PSPE/2007-4/Lutfulaev_407.htm)
- 3) Манин, П.В. Диссертация «Управление экспортным потенциалом промышленного предприятия: автореф. дис. к.э.н.: 08.00.05», Москва, 2005.
- 4) Постановление Правительства Республики Казахстан от 26 августа 2017 года № 511 «Об утверждении Программы "Национальная экспортная стратегия"»
- 5) Стратегический план 2025 - Официальный информационный ресурс Премьер-Министра Республики Казахстан
- 6) Токарев, Ю.В. Формирование и использование экспортного потенциала (на примере промышленных предприятий): автореф. дис. канд. экон. наук: 08.00.05; Казань, 2007
- 7) ОЦЕНКА ЛОКАЛЬНОГО ЭКСПОРТНОГО ПОТЕНЦИАЛА ПРЕДПРИЯТИЯ//Н.С. Рычихина, Куканина Кикади Серж//Современные наукоемкие технологии. Региональное приложение//№3 (35) 201
- 8) Регулятивные и процедурные барьеры в торговле в Казахстане Оценка потребностей// Организация Объединенных Наций
- 9) Отдел по сокращению бедности и экономическому управлению (ECSPE) Регион Европы и Центральной Азии// Казахстан: преимущества внешней торговли и открытости для экономического развития//Второй отчет по исследованиям в области международной региональной интеграции//10.07.2012 г

РАЗРАБОТКА СТРАТЕГИИ ДЛЯ МАЛОГО БИЗНЕСА

Ключевые слова: стартап, развитие, риски, бизнес-план бизнес-модель.

Какой бы стартап мы задумали, какой бы не был вид деятельности и масштаб, это сопряжено с большими рисками. Если делать это самым распространённым способом, то нужно написать бизнес план, найти инвестора, нанять персонал, произвести продукт и продать. Но как мы понимаем на любом из этапов будет множество проблем и какая то из них или в комплексе несколько, может стать причиной полного провала и по мнению Шикхара Гоша из Гарвардской школы бизнеса так происходит в 75% случаев стартапов. Но оказалось, что есть способ минимизировать риски, согласно этому способу нужно запустить продукт как экспериментальный, так называемый бережливый стартап без больших вложения средств и времени. Этот новый вид стратегии быстро прижился в мире стартапов и многие бизнес школы включили его в свои программы обучения. Бережливый стартап это новшество и нам еще предстоит оценить его, на сколько оно дееспособна и что за ним стоит предстоит еще узнать, но эта концепция совершенно меняет традиционные понятия о предпринимательстве. Все виды стартапа которые применяют эту стратегию следуют нескольким его принципам это быстро тестировать продукт, выявлять недостатки исправлять и продолжать работать при этом постоянно учиться

Краткий обзор методов бережливого стартапа и их истории

По традиции стартап начинают с составления бизнес плана. В котором подробно описываются проблема и их решение, в нем содержится прогнозы о

дохода на пять лет, потоки денежных средств, прибыль и так далее. Это своего рода исследование в лабораторных условиях, целью которого с одной стороны является выявление неизвестных рисков до того пока идея не воплощена на практике. А риски таковы, что получив инвестиции начинаем разрабатывать продукт причем, что тоже в лабораторных условиях и до того пока продукт попадет на рынок может пройти несколько месяцев, а то и более. И это еще не гарантия того, что продукт будет иметь положительные отзывы и потребитель готов будет его покупать. Часто получается так, что этот продукт не так востребован как прогнозировалось, в итоге это получается не оправдано потраченные средства и время. На опыте тысяч стартапов и десятков лет опыта мы знаем как минимум три вещи.

1. Бизнес план придется существенно менять, после того как продукт впервые столкнется с потребителем.
2. Никому, кроме венчурных капиталистов не нужны пятилетние планы, так как никто не может с точностью предсказать, что будет завтра потому эти планы ненужное трата времени
3. Стартапы - это не уменьшенная модель крупных компаний. У них нет генерального плана они не боятся неудач, они из каждой неудачи делают выводы корректируют, усовершенствуют свои идеи, основываясь на отзывах от потребителя.

Отличие, в том, что они не реализуют готовую продукцию,

выдуманную бизнес-модель, а ищут бизнес модель методом проб и на этом основана концепция бережливого стартапа они предназначены для поиска воспроизводимой и развиваемой бизнес-модели.

Бережливый стартап состоит из трех принципов

Первое, это не нужно тратить много времени на исследование и планирование. Нужно взять интересное предположение, гипотезу сделать наброски бизнес-модели, показать, как предполагает компания работать в интересах потребителя и самой себя.

Второе, в бережливом стартапе, это гипотезу нужно постоянно тестировать, анализировать отзывы клиентов; этот способ называется «разработкой с помощью потребителей». Нужно собрать отзывы, комментариев вероятных пользователей, партнёров и клиентов обо всех элементах бизнес-модели, характеристиках продукта, ценообразовании, дистрибуции и стратегиях привлечения клиентов. Здесь очень важно находчивость и скорость нужно быстро делать минимально жизнеспособный продукт и получить отзывы и исходя из этой информации начинаем цикл снова. Усовершенствованную модель тестируем, корректируем или существенно меняем идею, если оно оказалось неудачным. Создавая продукт с помощью потребителя стартап ищет подходящую бизнес-модель. Если бизнес-гипотеза оказалась ошибочной, на которую указали отзывы потребителей стартап должен скорректировать либо отказаться от него, нужно переходить к новым гипотезам. Стартап прежде чем найти нужную модель допускает, что скорее всего несколько раз ошибется, а после того как находит подходящую бизнес-модель начинают действовать согласно этой модели. Третий принцип бережливого стартапа иногда называют гибкой разработкой, в нем нужно постоянное взаимодействие с пользователями и учитывать их замечаний.

Этот метод позволяет сэкономить ресурсы и время так как продукт создается параллельно с непрерывным анализом полученных результатов и корректировкой предыдущих этапов работы. Проект при этом подходе, в каждой фазе развития проходит повторяющийся цикл: стартапы последовательно тестируют минимально жизнеспособные решения. В отличии от традиционного способа разработки когда один этап следует за другим и длится несколько месяцев. Стартап в начале создает продукт обладающий только самыми необходимыми свойствами, собирается отзывы потребителей, благодаря чему стартап знает как дорабатывать данный продукт.

Кто то может утверждать, что метод бережливого стартапа повышает шансы на успех каждого предприятия, но с этим трудно согласится так как успех зависит еще и от многих других факторов. Но учитывая пример стартапов и зрелых компании которые применяли метод бережливости и следовали правилам, Стив Бланк (Steve Blank) делает важное заявление: если применить новый метод к портфелю стартапов, то процент неудач будет ниже, чем при традиционных методиках. Если снизить долю неудач стартапов можно ощутимо повлиять на развитие экономики. В мире VUCA большинство отрасли в кризисе и вынуждены сокращать рабочие места. В 21 веке стартапы могут обеспечить рост занятости, что делает острой необходимость быстрого и качественного развитие стартапов. Есть пять основных факторов по причине которых проваливаются стартапы.

1. Высокие затраты на привлечение первого клиента и на создание продукта.
2. Длинный цикл разработки
3. Мало людей которые готовы были рисковать
4. Необходимость инвестировать крупные суммы
5. Концентрация опыта создания стартапов

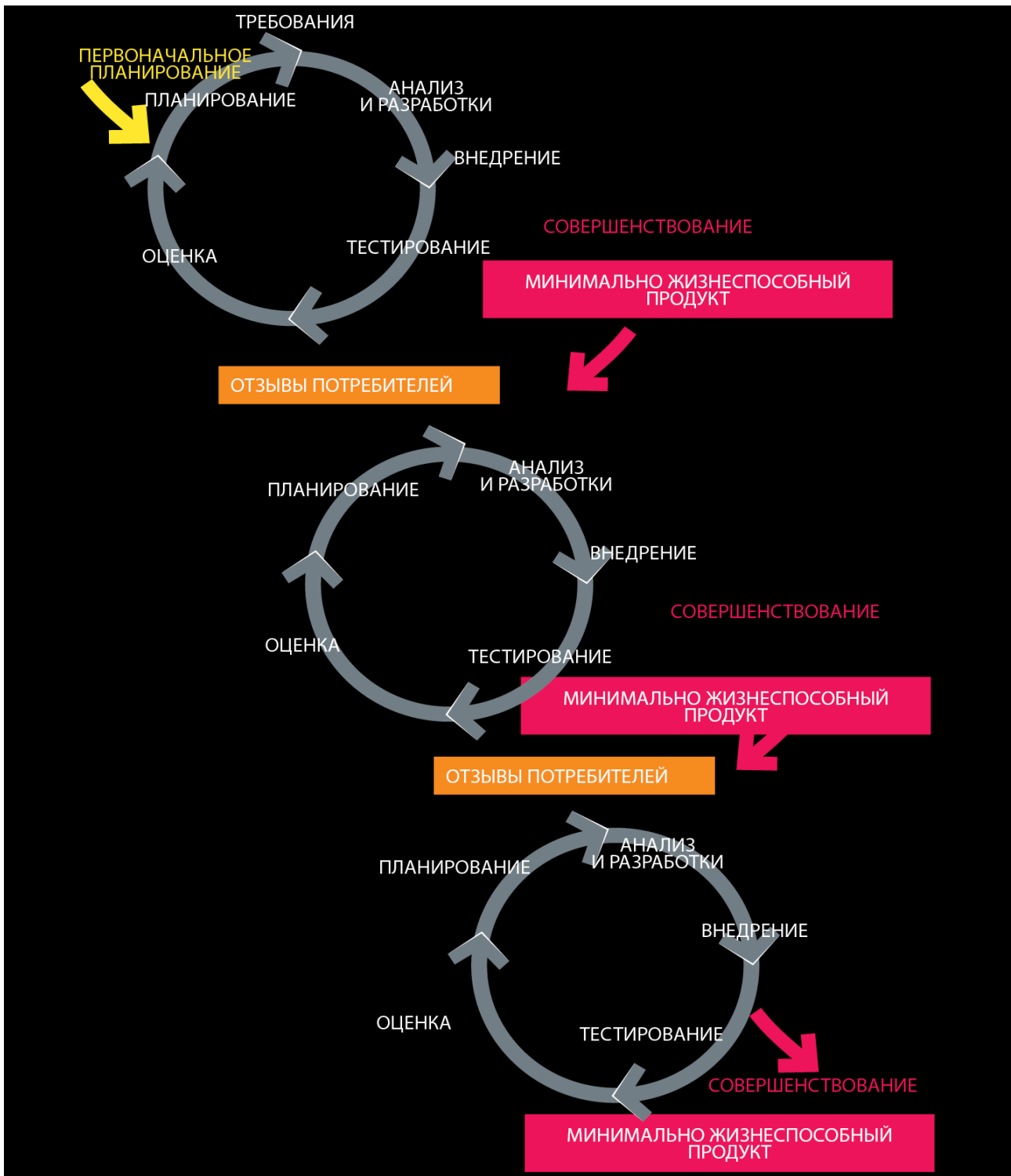


Рисунок-1 быстрая адаптивная разработка

Бережливый стартап устраняет первые три проблемы ведь новый метод помогает стартапам выпускать продукцию нужную людям гораздо дешевле и быстрее, чем традиционные способы. Что касается третьей проблемы, создание нового предприятия становится менее рискованым делом. Концепция бережливого стартапа сформулирована тогда, когда в

развитии технологий в бизнесе проявляются и другие тенденции это убирает препятствия для создания стартапов. В совокупности эти факторы преобразовали предпринимательскую среду. К примеру, сегодня стартап поставщикам железа не нужно строить собственные заводы, можно легко воспользоваться услугами зарубежных

производителей. Достаточно иметь программное обеспечение и технологии производства. Пример компании Roominate, стартап выпускающий игрушки для девочек, закончив разработку и тестирование высокотехнологичного кукольного домика, учредители отправили технические условия продукции в Китай. Через три недели они были готовы

Еще одна тенденция это децентрализация финансирования. В нынешнее время существуют так

называемые супер-бизнес-ангелы они меньше чем венчурные фонды и это хорошее решение инвестиции для начинающего стартапа. На сегодняшний день во многих странах есть бизнес инкубаторы, они поддерживают стартапы на всех этапах его развития, например это YCombinator и TechStars, так же есть сайты коллективного финансирования как Kickstarter они собирают пожертвования на научные и производственные проекты стартапов такие способы финансирования более демократичны.

Бережливый	Традиционный
Стратегия Бизнес-модель Проверка гипотез	Бизнес-план Цель — внедрение
Разработка продуктов Разработка с помощью потребителей Встречи с вероятными потребителями, проверка гипотез	Управление по виду продукции Линейный, пошаговый план вывода на рынок нового продукта
Принцип проектирования Гибкая разработка Продукт разрабатывается итеративно и пошагово	Гибкая или каскадная разработка Продукт создается итеративно, либо разработка начинается с полного описания его технических характеристик
Организация Группы гибкой разработки и разработки с помощью потребителей Нанимают обучаемых, находчивых и умеющих работать быстро людей	Функциональные отделы Нанимают специалистов, обладающих профессиональными знаниями
Финансовая отчетность Показатели, которые важны Стоимость привлечения одного клиента, чистый приведенный доход от привлеченного клиента, отток клиентов, рост спроса	Бухгалтерский учет Отчет о прибылях и убытках, балансовый отчет, отчет о движении денежных
Неудачи Ожидаемые Преодолеваются за счет итерации и «поворотов» от не оправдавших себя идей	Исключение из правил Проблема решается путем увольнения руководителей
Скорость Высокая Использование приемлемого объема данных	Умеренная Использование максимально полного объема данных

Рисунок -2 Бережливый и традиционный стартап

Концепция бережливого стартапа помогает разобратся в потоке информации и рекомендации предприниматели могут получать советы опытных бизнесменов. Бережливый стартап вполне подходит и для малого бизнеса как уличные магазинчики, не большие станций тех обслуживания и т.д. Это увеличило бы эффективность и рост компании, что отразилось бы на занятости и ВВП В 2011 году Национальный научный фонд США, приняв программу Innovation Corps, стал применять «бережливые» методы для коммерциализации фундаментальных научных исследований. Сейчас в США 11 университетов обучают этим методам научных сотрудников. Концепцию бережливого стартапа программы MBA тоже принимают в расчет. Раньше учили, что стартапы управляются так же как и крупные компании но оказалось, что у них совсем другие проблемы и бизнес школы это уже понимают что стартапам нужны другие модели управления. Сейчас бизнес школы пересматривают значение бизнес-плана как фундамента образования, предназначенного для предпринимателей в место него больше рассматривается модель поиска бизнес модели методом тыка. Бережливый стартап начинается с поиска бизнес-модели, а не с бизнес плана запускается экспериментальный вариант тестируется и анализируется отзывы и замечания клиентов благодаря этому вырисовывается жизнеспособная модель только после этого начинается реализация этой модели.

Принципы бережливого стартапа подходит не только для молодых компании к примеру последние три года корпорации, в том числе General Electric, Qualcomm, Intuit, начинают осваивать принципы бережливого стартапа. Специалисты по теории управления, такие как Клейтон Кристенсен, Рита Макграф, Виджей Говиндараджан, Генри Чесбро, Ян Макмиллан, Александр Остервальдер и Эрик фон Хиппель, исследовали и писали о том, как крупным компаниям

совершенствовать свои методы разработки инноваций. Все крупные компании понимают, что в условиях постоянно нарастающей внешней угрозе нужно этому противостоять, для этого нужны новые бизнес-модели, новые оргструктуры и профессиональные навыки. Например, Energy Storage, подразделение GE, на основе этой концепции преобразует свою инновационную деятельность. В 2010 году инженеры Energy Storage изобрели новый аккумулятор, Прескотт Логан, глава подразделения, понял, что если действовать прежними методами, то может потерпеть неудачу, так как для производства нового аккумулятора нужно будет строить новый завод и начать выпуск аккумуляторов, а насколько они будут востребованы сказать было сложно. Но Логан, начал действовать согласно принципам бережливого стартапа, то есть с поиска бизнес-модели и выявления потребителей. Они начали встречаться с потенциальными клиентами представителями крупных компании собирали информацию и отзывы, что бы понять каким должен быть их продукт. Основываясь на эту информацию Energy Storage отказались от целевого сегмента, на который изначально ориентировались и нашли новых потребителей своего продукта, в итоге GE построил современный завод по производству аккумуляторов в Скенектади (штат Нью-Йорк), который заработал в 2012 году. Как следует из сообщений в СМИ, спрос на новые батареи так велик, что GE уже приходится регулировать поток заказов.

Много лет мы делали акцент на выстраивание стратегий. Сейчас нужно придерживаться принципов поиска новых моделей при создании стартапов. Концепция бережливого стартапа появилась как раз вовремя его применение может помочь компаниям в условиях VUCA. Метод бережливого стартапа научит быстро обновляться и преобразовывать бизнес.

Источники:

1. <https://hbr-russia.ru/management/strategiya/a11618>
2. Эрик Райс «Бизнес с нуля» 2011г.
3. Боб Дорф, Стив Бланк «Стартап: настольная книга основателя» 2012г.

РАЗРАБОТКА МАРКЕТИНГОВОЙ СТРАТЕГИИ

Ключевые слова: маркетинговая стратегия, контент, клиентская база, каналы продвижения, реклама, аудит

В современных реалиях актуальность создания маркетинговой стратегии в любой компании весьма высока, поскольку хаотичное ведение маркетинга приводит к потере клиентов, денег, времени и имиджа компании. Без понимания маркетинговых целей и четкой постановки задач, как минимум, стагнация и потеря дохода, а как максимум, полный крах бизнеса, могут грозить даже компании с многолетней историей. Это является не опасением, а наблюдением за рынком и компаниями, предоставляющими различного рода услуги.

Глобализация позволяет крупным международным компаниям с огромными ресурсами и опытом захватывать рынок Казахстана, то есть, играть приходится на поле с сильными игроками, и это одна из причин, по которой отсутствие маркетинговой стратегии в компании является важной проблемой.

Маркетинговая стратегия, которую создают, должна быть четко расписано и разложено по пунктам. Реализация Маркетинговой Стратегии станет продуманным масштабным мероприятием, которое необходимо будет реализовывать шаг за шагом, имея при этом четкий план, формулировку задач и целей, реальные сроки исполнения, понимание задействованных и затрачиваемых ресурсов, а также контрольных точек. Свой маркетинг, свою «машину по привлечению клиентов» необходимо создавать пошагово.

Маркетинг, как и многое другое в управлении бизнесом, это система. И как

любая система, он нуждается в последовательном выстраивании и исполнении. Расставление приоритетов при разработке стратегии является залогом успеха продвижения компании.

Стратегия маркетинга основана на определенных приоритетных звеньях:

1. Клиентская база
2. Контент
3. Каналы продвижения
4. Реклама
5. Аудит маркетинга

Клиентская база — это основа бизнеса. Чем больше клиентов, тем эффективнее маркетинг, тем больше дохода. Работа с клиентской базой - составляющая часть маркетинга. А качественно составленная клиентская база — это залог успеха. Какой же главный принцип работы с клиентской базой? Работа с клиентской базой — это работа с каждым клиентом. Чем больше компания знает о клиенте и фиксирует о нем информацию в файле клиента тем легче работать с данной клиентской базой. Когда ведется беседа с клиентом, компания должна говорить с ним о его реальности и о его проблемах. И чем больше компания будет знать о клиенте, тем эффективнее с ним общение. При фиксации ключевых данных о клиенте и фиксации новых деталей, выявленных при разговоре, мы получаем:

- сэкономленное время при следующем контакте (встрече, звонке);
- симпатию при следующем контакте;

- большую уверенность в очередном разговоре;
- понимание того, как вести разговор с данным клиентом;
- большой процент вероятности неполучения сухих отказов;
- комфортное общение.

При общении с клиентами нужно учитывать, что они предпочитают общаться с одним менеджером. Общение с разными представителями компании может служить фактором, раздражающим клиентов. Постоянство менеджера - залог успеха при общении с клиентами. Клиенты не любят, когда им пишут или звонят разные люди из одной организации. Но реалии бизнеса таковы, что далеко не всегда получается так, чтобы в организации один и тот же менеджер в течении многих лет работал с одним клиентом, то есть, возвращаясь к первому правилу, необходимо тщательно заполнять файл каждого клиента. Писать в этом файле не только паспортные данные и предпочтения клиента, но и дату, когда был последний контакт и какие были достигнуты договоренности. Подробно описать, кто звонил и общался с клиентом, когда звонили, дату, суть разговора, и, очень важно - каковы выводы, каков итог общения.

При правильном использовании клиентской базы получаем:

- комфортное общение;
- заключение сделки;
- хорошее настроение клиента и менеджера и пр.

Работая с постоянными клиентами, мы всегда можем легко предложить им новые услуги и товары. Однако необходимо помнить, что клиентскую базу всегда нужно расширять. Очень важно работать со старой базой, но необходимо пополнять количество новых клиентов. Это законы ведения бизнеса. Клиентская база – это тот отличный инструмент, который экономит время и приводит к эффективным продажам. Вывод: клиентскую базу нужно вести очень тщательно, аккуратно, постоянно фиксируя все, что необходимо знать о клиентах и их текущих потребностях.

Контент — это вся информация, которую мы хотим донести до клиента. Статьи, посты, видео, фото, блоги, то есть, вся информация, которую получают клиенты. Каким сегодня, когда идет информационное перенасыщение, должен быть контент? Все уже «замучены» рекламой. Клиенты не воспринимают чистую рекламу о компании, продукте, услуге. К написанию контента сегодня должен быть совсем другой подход. Каким контентом привлекать? Сегодня клиент читает и воспринимает только полезную и нужную для него информацию. Поэтому, делая контент, важно знать своего клиента, знать его потребности, его проблемы и понимать, чем мы можем ему помочь. Одним из главных методов понимания клиента является опрос. Благодаря опросам мы определяем, в чем заключается ценность товара или услуги для аудитории. За что клиент платит нам деньги? Почему он покупает у нас? То есть благодаря опросу контент будет эффективен и будет вызывать у клиента желание купить продукт или услугу. В контенте должна быть польза для клиента. Он должен понимать благоприятные последствия, которые даст ему наш товар или услуга. В контенте должно быть много советов и полезной информации. Контент должен быть доброжелательным и содержательным. Например, иногда информация доносится агрессивно или в ней отсутствует название товара или услуги. Сейчас существует немало инструментов создания материалов: сайт, журнал компании, брошюры, посты. Сегодня визуальный контент воспринимается лучше и потому формой подачи контента желательно выбирать видео, учитывая при этом, что для каждой аудитории нужна своя информация. То есть, контента должно быть очень много, он должен быть разнообразный, полезный, интересный, понятный и доступный.

При создании стратегии важно подумать каналы продвижения. Первым делом ставим задачи по выбору и построению рекламных каналов. Определяем через какие каналы или источники предпочтительнее делать

рекламу. Важным этапом также является выбор каналов. Необходимо понимать, что одни каналы работали раньше, а сегодня не дадут эффекта. Например: доска объявлений работала хорошо, но сегодня это уже не эффективный канал продвижения. Существуют устаревшие каналы продвижения.

Также выбор каналов нужно делать, учитывая свою аудиторию. Какой возраст и какой клиент использует тот или другой канал, как источник информации. После выбора каналов, необходимо определить задачи по построению этих каналов. Определив каналы наиболее популярные на сегодняшний день и соответствующие нашей аудитории, мы можем двигаться дальше. Чем больше каналов мы создадим, тем лучше. Сайт, журнал компании, страницы в социальных сетях Instagram, Facebook, , Twitter, Telegram, YouTube канал, статусы и рассылка WhatsApp, работа с партнерами из смежных специальностей, баннеры по городу, видеоролики в клиниках партнерах.

После решения задач по построению рекламных каналов, должны быть прописаны и утверждены «повторяющиеся задачи». Другими словами, рекламные каналы должны работать бесперебойно. Необходимо сделать график рекламного потока по каждому каналу. Например, журнал компании выпускается 1 раз в квартал, видео на YouTube канале 1 раз в неделю, пост в Instagram 1 раз в день, то есть без выполнения повторяющихся задач не может быть бесперебойной работы маркетинга. Если маркетинг качественно и в установленные сроки выполняет «повторяющиеся задачи», то это приведет к повышению продаж без сомнения.

Реклама — это то, что идет по рекламным каналам. Какой она должна быть по своему содержанию, мы уже рассматривали в разделе контента. Реклама должна быть разнообразной, она должна всегда меняться. Сегодня одна, завтра другая. Все новые и новые посты, статьи, листовки и т. д.

Маркетинговый аудит состоит из многих компонентов:

-Аудит самого маркетинга. Продажи и прибыль в результате продвижения могут быть основным показателем работы маркетинга.

-Аудит самих операционных процессов в организации можно также отнести к маркетинговому аудиту, так как результатом продаж является не только продвижение продукта или услуги, но и их предоставление. В стратегии маркетинга клиентская база стоит на первом месте. Клиенты – это основа процветания бизнеса и вся система маркетинга направлена на удержание и пополнение количества клиентов.

Исходя из вышеизложенного, нужно обратить внимание на следующее:

-работа по поддержанию и расширению существующей клиентской базы;

-разработка принципов и требований к заполнению и ведению клиентской базы, а также к общению менеджеров с клиентами.

-создание качественного интересного контента и рекламы;

-выбор каналов и периодичности продвижения контента и рекламы;

-осуществление постоянного контроля и аудита эффективности всех стадий реализации стратегии маркетинга.

Таким образом, разработка и реализация маркетинговой стратегии это жизненно важная составляющая часть в управлении бизнесом. Но при этом между маркетинговой стратегией и собственно предоставлением услуг должен быть надлежащий уровень корреляции, они должны соответствовать друг другу. Жертвовать качеством услуг ради обеспечения бесперебойной работы компании или снижения издержек категорически недопустимо. Как недопустимо и использовать недостоверную информацию при создании контента или рекламы. Если клиенты будут разочарованы, если их ожидания не оправдаются, то клиенты воспользуются услугами конкурентов и вернуть их обратно будет очень трудно. Но при этом даже самая блестящая концепция оказания качественных услуг бесполезна, если

компания не сумеет достичь необходимого объема оказания услуг для безубыточной производительности.

Источники:

1. Астремский А. Реклама будет работать, если вы проведете опросы// Корпоративный журнал Astremsky marketing. 2018. #2. сс. 6-9.
2. Астремский А. Дерево Маркетинга- как создать деньги // Корпоративный журнал Astremsky marketing. 2018. #1. сс. 8-11.
3. <https://astremsky.marketing/derevo-marketinga>, 2018 г.

ПРАВИЛЬНЫЙ СТАРТ-ЗАЛОГ ПОБЕДЫ

Ключевые слова: бренд, бренд услуг, корпоративный фонд, потребность общества, здоровый образ жизни

Одна из первостепенных задач каждого государства – забота о здоровье каждого человека. В Казахстане грантом этому выступает статья 29 основного закона – Конституции. Однако, не только лишь одно государство должно быть основой формирования здорового человека, но и он сам. Это неоднократно подчеркивает и Елбасы Н.А.Назарбаев и действующий президент страны К-Ж.Токаев. В Стратегии «Казахстан-2050» прямо сказано, что основа будущего Казахстана является здоровье нации. Вот почему физкультура и спорт должны стать особой заботой государства.

Социальная значимость здоровья молодых людей обусловлена тем, что они представляют собой интеллектуальный, социальный, политический резерв государства. Это потенциал нации и страны в целом».

В стране ведется политика по привлечению населения к занятиям спортом, детям с раннего детства прививается здоровый образ жизни (ЗОЖ), создаются условия для занятия спортом, в каждом дворе проводится работа по благоустройству площадок, СМИ ведет огромную работу по пропаганде ЗОЖ. В

2011 году количество занимающихся спортом по статистике Министерства культуры и спорта было около 26 (двадцать шесть) %, это данные, которые включают в себя профессиональные спортивные секции, национальные команды, региональные команды плюс ко всему усредненное количество занимающихся в фитнес клубах. В 2017 году это цифра была 27 (двадцать семь) %. В 2018 году это цифра составила 29 (двадцать девять) %. По данным статистики только 30,6% казахстанцев систематически занимаются спортом [10]. Охват до 30% всего населения произошёл благодаря проведению спортивно-массовых мероприятий. Только в первом полугодии 2019 г. по всей стране прошло более 27 тысяч различных стартов. Для стимула в ближайшие три года в стране построят дополнительно сто комплексных сооружений, в которые будут входить залы для занятия разными видами спорта, в том числе и игровыми [11]. Малый процент охвата населения, безусловно, связан с недостаточным количеством спортивных сооружений, отсутствием выбора мест посещения, учитывая территориальное расположение и стоимостную категорию.

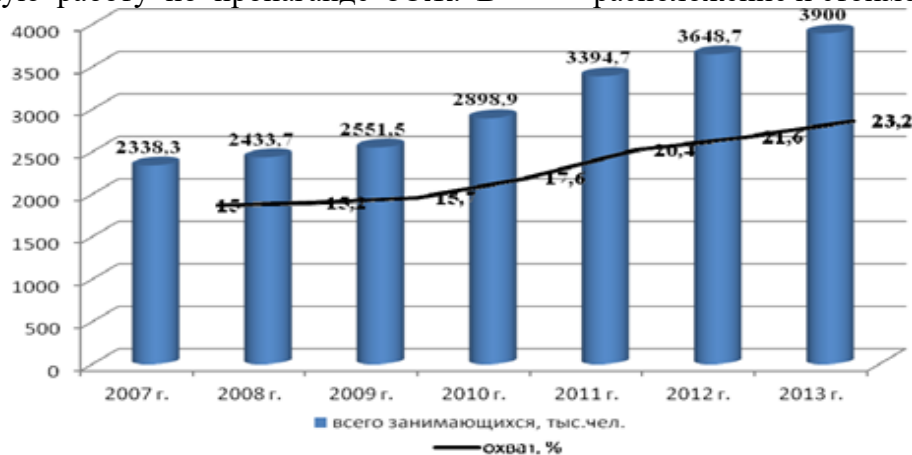


Рисунок 2. Охват населения РК занятиями физической культурой и спортом

Сегодня массовый спорт Казахстана нельзя представить без деятельности корпоративного фонда «Смелость быть первым» (Алматы марафон), созданного в 2013 году по инициативе известного казахстанского спортсмена и тренера Валихана Тена. Все это время целями и задачами фонда были и есть пропаганда ЗОЖ путем организации массовых спортивных мероприятий. Огромное значение придается обеспечению равных возможностей участия в мероприятиях абсолютно всех категорий населения, развитие спортивного потенциала Республики Казахстан. Таким образом осуществляется миссия Фонда – содействовать оздоровлению нации! Под эгидой фонда сегодня успешно осуществляются такие мероприятия как: Алматы Марафон, Велогонка, Заплыв, Пауэрлифтинг, Сезонные забеги. Одним из успешных проектов корпоративного фонда «Смелость быть первым» стал Алматы Марафон. За семь лет Алматы Марафон стал международным беговым соревнованием, самым масштабным спортивным мероприятием в Центральной Азии.

В 2012 году состоялся первый забег, который был приурочен к празднованию дня рождения спортивного комплекса «World Class Almaty». Результат превзошел все ожидания - количество участников превысило прогноз в 5 раз, благотворительный фонд составил порядка 292000 тенге, часть собранных средств организаторы направили на строительство площадок для занятия спортом.. Сегодня «Алматы Марафон» - один из самых узнаваемых брендов в стране. Успеху мероприятия способствовало удовлетворение потребности населения в массовых забегах, создание новой «сверхценности», формирование рыночного предложения, ориентированное на несколько базовых потребностей: потребность чувствовать, потребность постигать и потребность заводить связи.

Но главной чертой «Алматы-марафона» за эти годы стало массовое привлечение самых больших слоев общества к здоровому и спортивному

образу жизни. Это было отмечено и за пределами страны – ведь все мероприятия данного фонда проводятся по самым высоким международным стандартам. Огромное внимание фонд «Смелость быть первым» уделяет и социальной ответственности. Определенная доля из вырученных с регистрационных взносов средств на забег направляются как на сооружения спортивной инфраструктуры, так и на медицинские цели для детей с ограниченными возможностями и особыми потребностями. В результате эти дети могут наравне со всеми заниматься физкультурой, развиваться нравственно и физически и чувствовать себя полноценными членами общества. Ежегодно фонд определяет свои благотворительные цели. Как правило это строительство спортивных площадок в школах-интернатах, детском хосписе, ясли-садах, закуп необходимого медицинского оборудования, постройка акватория и скалодрома для детей с особыми потребностями. Есть и еще один важный нравственный аспект: «Алматы-марафон» побуждает все общество делать добро: каждому человеку предоставляется возможность внести свою посильную лепту вклад в благотворительность.

Начало благотворительным марафонам в Республике Казахстан было положено 27 мая 2012 года. Массовый забег «Смелость быть первым» собрал на своей дистанции больше 2500 человек. Тогда деньги, собранные с регистрационных взносов организаторы отправили на программу поддержки и реабилитации детей с детским церебральным параличом. Следующий старт Алматы-марафон, который состоялся 28 апреля 2013 года привлек уже более 5 тысяч любителей бега. Тогда-то и родилась традиция проведения массового забега в конце апреля – в последнее воскресенье месяца. И вновь собранные средства отправились детям – благодаря помощи от марафона был построен мини-акваторий в реабилитационном центре «Арди» для детей с ДЦП. Кроме этого там же были организованы и занятия по лечебному плаванию. Следующий

«Алматы марафон» прошел 20 апреля 2014 года, на старт вышло более 10 тысяч человек. Все благотворительные средства были переданы добровольному обществу «Милосердие» для лечения детей с онкологическими заболеваниями, а конкретно – в помощь трехлетней Дарины Лик. 26 апреля 2015 года состоялось знаковое для казахстанского бега событие – четвертый «Алматы марафон», (участвовало 19 тысяч бегунов) стал международным! В Алматы на забег прибыли спортсмены из более чем 40 стран мира. Выросла и благотворительная сумма – на собранные средства был возведен стадион для школы интерната № 9 Алматы (для детей с тяжелыми нарушениями речи). Пятый по счету марафон триумфально прошел 24 апреля 2016 года. В нем по различным данным приняло участие от 25 до 30 тысяч человек при официально зарегистрированных 13000 атлетов. В 2017 году, 23 апреля, на мероприятие было официально зарегистрировано также 13 тысяч человек, которые приехали из 42 стран мира, а количество главных было дисциплин расширено до шести. В 2018 году состоялся седьмой «Алматы марафон», он прошёл 22 апреля по обновленному маршруту. Количество атлетов превысило 14 тысяч. Благотворительные сборы были направлены на строительство двух площадок для занятий спортом в интернатах и на строительство площадки в детском хосписе. Восьмой «Алматы марафон» стартовал 21 апреля 2019 года, по улицам города пробежало 17 тысяч спортсменов из 53 стран мира, а количество команд Экиден побило все рекорды – их было 113. Тогда же был установлен абсолютный рекорд трассы и всего "Алматы марафона" среди мужчин и женщин. Зикрилло Маматкулов из Узбекистана преодолел дистанцию за 02:28:34, а россиянка Александра Каланова – за 02:42:44. Еще двое бегунов подали заявки на установление рекорда Гиннеса. Войцех Мачник из Польши намерен побить мировой рекорд Гиннеса с заявкой «Максимальное количество марафонов, пройденных в различных

странах за один год» (С августа 2018 года он уже преодолел 35 марафонов). Вторая заявка поступила от Эллитер Килти из Австралии. Его цель – завершить 52 марафона в 52 странах мира и в каждой установить рекорд.

В рамках развития и поддержки бренда «Алматы- марафон» запустил серию сезонных забегов для подготовки участников к главному марафону. В данных забегах используются более короткие дистанции – 10, 12, 15 километров. Алматы-марафон — это не 10 и не 15 километров, а ровно 42 километра 195 метров (марафон (греч. [Marathn]) — дисциплина лёгкой атлетики, представляющая собой забег на дистанцию 42 километра 195 метров. Ведущие мировые марафоны проводятся под эгидой и по правилам, разработанным Ассоциацией международных марафонов и пробегов (AIMS). Правила AIMS подтверждены Международной ассоциацией легкоатлетических федераций (IAAF) [3]). Очевидно, не все готовы сразу пробежать такую громадную дистанцию, это требует огромных физических усилий, месяцы тренировок. На протяжении пяти лет «Алматы-марафон» проводит бесплатные тренировки, где любой желающий может получить консультацию у квалифицированного тренера, потренироваться под его наблюдением. Ежегодно накануне «Алматы- марафона» проводит двухдневную ярмарку, где можно посмотреть и купить самые разные спортивные товары, посетить лектории, поучаствовать в конкурсах. Там же участники марафона получают стартовый пакет. Наконец, это большой праздник, поскольку люди приезжают с разных регионов Казахстана, из других стран. Для них это возможность встретиться, познакомиться, найти новых друзей. Представьте: 17 тысяч любителей бега под одной крышей – это непередаваемо! Алматы марафон предоставил возможность оценить реальный спрос на спортивно-физические мероприятия. Уверенная положительная динамика количества участников в мероприятии, а также состав участников показали

потребность населения в подобных спортивных событиях. По словам маршала авиации Астахова В. «Спорт – это победа над болезнями, победа над старостью. Спорт – это здоровье». Действительно, физические упражнения помогают здоровому, гармоничному развитию личности, воспитанию силы и ловкости, бодрости духа и отваги, оптимизма и упорства в достижении цели. Занятия спортом нормализуют работу всего организма тем благотворно влияет на все органы и системы человеческого тела. Углубленное дыхание, физические упражнения постепенно увеличивают емкость легких. 42%

На 15-30% больше поглощается легкими кислорода, и им лучше обогащается кровь. Ежедневные 15 минутные физические упражнения укрепляют мышцы сердца, повышается его работоспособность. Если нетренированное сердце в одно свое сокращение выбрасывает в сосуды 50-60см³ крови, то тренированное – 80-100 см³. Это улучшает снабжение кислородом тканей организма, в них повышаются окислительные процессы. Физическая (в меру) нагрузка улучшает обмен веществ, укрепляет мышцы. Великий преобразователь природы И.В. Мичурин сказал: «мы не можем ждать милости от природы; взять их у нее – наша задача» [4]. Одним словом, сегодня можно смело утверждать что «Алматы Марафон» является самостоятельным известным БРЕНДОМ. Для создания и укрепления данного бренда в сознании потребителей оргкомитетом проводилась огромная работа по организации самого марафона, созданию всех условий безопасности для участников, атмосферы праздника, большая работа в СМИ и т.д. Создание бренда –это целая история, и большая работа и энтузиазм, и нужно понимать, что мало создать бренд, его необходимо постоянно поддерживать, и важно не только соответствовать ожиданиям потребителя, но и превосходить – и это является профессионализмом и уделом Лидеров! Для того, чтобы получить правильное представление о брендинге в

сфере услуг, а в дальнейшем и возможности продвижения бренда услуг, необходимо разобраться в понятии «бренд». На сегодняшний день не существует однозначности в определении понятия «бренд». В.А. Алексунин определяет бренд как "не просто качественный товар, а товар, обладающий яркими отличительными свойствами среди конкурентных марок, товар, ведущий свой индивидуальный диалог с потребителями" [7]. Бренд является воплощением надежд и ожиданий потребителя. По мнению Домнина В. "брендом является не сам товар, а то, как его воспринимают потребители. То есть это образ в потребительском сознании, имеющий определенное отношение к товару... Бренд является сочетанием впечатления, которое он производит на потребителей, и результатом их опыта в использовании бренда" [6]. Charles Brymer, генеральный менеджер «Interbrand Schecter» ассоциирует бренд с торговой маркой, которая для потребителя является уникальным и ценным продуктом. Характерно, что бренд имеет большую психологическую составляющую: он не собственно создание производителя, а существует в сознании его пользователя или потребителя. Существует некоторые особенности маркетинга сферы услуг, связанные со сложностями оценки качества и стоимости услуг потребителем. В действительности потенциальный потребитель не может потрогать и увидеть услугу, по причине того, что она не имеет физической основы, нет возможности оценить ее недостатки и преимущества. Потребителю приходится лишь догадываться о том, насколько хороша та или иная услуга. Более того, услуга существует лишь в момент покупки, потому как оценить ее в дальнейшем, как товар уже не представляется возможным. Именно в том, что услуга изначально должна быть особенной и заключается основная проблема или особенность брендинга услуг. Брендам услуг сложнее заявить о себе, их реклама отличается от рекламы обычных товаров — она должна каждый раз подчеркивать ключевые

особенности оказываемых услуг. А слоганы рекламных сообщений должны быть более ёмкими и привлекательными, чтобы потребитель выделил их среди прочих. Понятие «спортивный брендинг» - достаточно новое, хотя сама идея существует в мировой практике множество лет. Спортивный брендинг можно охарактеризовать как постоянную и системную работу с обществом для выполнения многих задач. Это и формирование спортивной культуры, и осознание населением необходимости ЗОЖ, и популяризация современных спортивных направлений, и создание позитивного государства путем проведения широкомасштабных соревнований [8]. Смысловой, нормативной и идеологической базой развития спортивного служат различные факторы. С одной стороны это - требования рынка, с другой – положения государственных Программ, таких как «Стратегия «Казахстан-2050». В то же время смысловая нагрузка понятия «бренд в спорте» включает расширенный контекст: в него входят не только

характеристики услуги, но и связанные с нею ассоциации, предлагаемые образы и значения. Зрелищная услуга является олицетворением сущности определенного вида спорта, отражает его предназначение и особый смысл, заложенный в спортивном состязании как игровой модели соревновательных ситуаций реальной жизни, и служит как бы образцом проявления социокультурных норм и принципов [9]. 74%

В плана правительства РК продолжать развитие спорта и физкультуры. В рамках плана «100 конкретных шагов» существует целый пакет документов, причем главным приоритетом в них обозначено развитие массового спорта в стране. Сделан огромный скачок в развитии спортивной индустрии благодаря деятельности КФ «Смелость быть первым». Создание и укрепление бренда «Алматы-марафон» является лишь началом деятельности фонда в индустрии спорта, где главной целью является формирование здоровой нации как главной движущей силы процветания Республики Казахстан.

Источники:

1. <https://www.sports.kz/news/svyishe-25-naseleniya-kazahstana-regulyarno-zanimayutsya-sportom>
2. <https://articlekz.com/article/20633>
3. КМН А.Л. Левин. Хотя старость еще далеко. «Медицина», Москва, 1969 г.
4. Л.В. Орловский. Жить человеку не меньше ста... «Знание», Москва, 1963 г.
5. Джош Кауфман. Сам себе МВА. Самообразование на 100%. «Манн, Иванов и Фербер», Москва, 2019 г.
6. Домнин В.Н. Брендинг: новые технологии в России. - СПб.: Питер, 2004. - 381 с.
7. Алексунин В.А. Маркетинг в отраслях и сферах деятельности: учебник. - М.: Издательско-торговая корпорация "Дашков и К", 2006. - 716 с
8. Золотов М. И. Менеджмент и экономика физической культуры и спорта : учеб. пособие / М. И. Золотов. — М. : Академия, 2002. — 402 с.
9. <https://cyberleninka.ru/article/n/kontsept-sportivnogo-brendinga-teoretiko-metodologicheskie-parametry>
10. https://www.inform.kz/ru/tret-kazahstancev-regulyarno-zanimaetsya-sportom_a3617837
11. <https://24.kz/ru/news/sport/item/334676-poryadka-5-5-mln-chelovek-zanimayutsya-sportom-v-rk>

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ СЕРВИСНОГО ОБСЛУЖИВАНИЯ ПАЦИЕНТОВ

Ключевые слова: пациент, сервисное обслуживание, медицинский сервис, удовлетворенность, клиент, качество

Существует много способов оценки системы сервисного обслуживания пациентов. В то же время, одним из адекватных и простых подходов является оценка медицинского сервиса через показатель удовлетворенности пациентов. Именно этот подход позволяет оперативно влиять на своевременное, и ориентированное на пациента предоставление качественной медицинской помощи. Хоть и удовлетворенность пациентов является косвенным показателем, но очень действенным и эффективным для обеспечения успеха врачей и медицинских организаций. В статье обсуждается, как обеспечить удовлетворенность пациента в ежедневной врачебной практике.

Практика и система медицины развивались веками. В последнее время в системах здравоохранения произошли определенные значительные изменения. Главными среди них являются:

1. Создание корпоративных больниц, оснащенных новейшим оборудованием.
2. Появление сторонних плательщиков (страховые компании, правительства, компании и т.д.).
3. Повышение осведомленности среди пациентов.
4. Доступность информации через Интернет и более высокие ожидания по уходу за пациентами.
5. Растущие судебные процессы за неудовлетворительные результаты. Все эти факторы привели к тому, что отрасль здравоохранения бросает

вызов - от традиционной концепции благородной профессии до сферы услуг.

Особенности врачебной практики

Определенные особенности врачебной практики в связи с вышеупомянутыми факторами, должны быть выделены отдельно:

1. Многие расстройства здоровья характеризуются хроничностью, это так называемы хронические заболевания и хронические расстройства. Таким образом, соблюдение системной терапии в течение длительного периода времени имеет важное значение для успешной реализации. По оценкам исследователей, более трети пациентов не могут принимать лекарства и терапию в соответствии с назначением, особенно при хронических заболеваниях [1]. Это может привести к неудачному течению лечения, неудовлетворительным результатам лечения, как следствие, к неудовлетворенности пациентов.

2. Люди могут прийти к врачам с высокими ожиданиями окончательного излечения от всех своих заболеваний. Опыт подсказывает, что не всегда врачи могут гарантировать 100% излечение. Это приводит к огромному разрыву между медицинской организацией, как поставщиком медуслуг и пациентом как лицом, имеющим потребность в медуслуге, что приводит к снижению удовлетворенности пациентов.

3. Плохие коммуникации и неудовлетворительный характер взаимодействия с врачами в процессе лечения, отсутствие эмпатии и хроническое состояние многих

расстройств также приводят к неудовлетворенности пациентов.

4. Пациенты, особенно молодой возрастной категории, стремятся к быстрому решению своих проблем и, следовательно, с большей вероятностью будут недовольны. Люди в возрасте от 35 до 49 лет, которые составляют основную часть новой потребительской когорты, имеют самые низкие показатели удовлетворенности пациентов по сравнению с другими возрастными группами.

5. Профессиональная удовлетворенность работой врача и удовлетворенностью пациента не обязательно должны дополнять друг друга. Врачи оценивают свою удовлетворенность работой возможностью повышения профессиональных навыков и знаний, посещая конференции и форумы, овладевая новыми навыками и не отставая от новых технологий. Все эти факторы не всегда актуальны для пациента. В конечном счете, насколько удовлетворен ли пациент подходом врача, зависит от различных неклинических факторов, таких как внимание, с его стороны, оперативность оказания услуг, а также навыками коммуникаций и общения с пациентом.

В отчете ВОЗ, опубликованном в 2015 году «Преодоление пропасти в качестве», проведенном были обозначены шесть целей обеспечения безопасности пациентов в системе качества здравоохранения:

1. Безопасность;
2. Справедливость;
3. Скованность на фактических данных (соблюдение принципов доказательной медицины);
4. Своевременность;
5. Эффективность;
6. Ориентированность на пациента.

Последние три фактора непосредственно влияют на удовлетворенность пациента [2]. В этой статье основное внимание уделяется удовлетворенности пациента, его оценке и влиянию на оказание медицинской

помощи, особенно ссылка на врачебную практику.

Пациент как потребитель

В этих обстоятельствах целесообразно рассматривать пациентов как «потребителей». Слово «потребитель» буквально означает того, кто приобретает товары или услуги. Точно так же слово «клиент» также определяется как «человек, который покупает товары или услуги». [3] Сегодня пациент видит себя в качестве покупателя медицинских услуг. Как только эта концепция будет принята, необходимо признать, что каждый пациент имеет определенные права, что делает особый акцент на предоставлении качественной медицинской помощи.

Это объясняет, почему многие больницы, особенно в корпоративном секторе, начали функционировать как сфера услуг. Больничная индустрия начала нанимать специалистов по персоналу и выпускников менеджмента, либо обучать уже действующих управленцев инструментам бизнес-администрирования на программах MBA. Сторонние плателыщики (в лице медицинских страховых компаний и корпоративного сегмента) также признали, что удовлетворенность пациентов является важным инструментом успеха их организации, и регулярно проводят мониторинг уровня удовлетворенности пациентов среди своих клиентов.

К примеру, в США премии врачей связаны с оценкой пациентом личного взаимодействия с ними. В здравоохранении многих стран признали, что более высокая удовлетворенность пациентов приводит к выгоде для отрасли здравоохранения по ряду причин, что подтверждается различными исследованиями [4]:

1. Удовлетворенность пациента ведет к лояльности клиента (пациента).
2. Улучшение удержания пациентов. Согласно общепризнанным исследованиям TARP, если мы удовлетворяем одного клиента, эта информация достигает четырех других потенциальных клиентов. Если мы оттолкнем одного клиента, то это

информация распространится до 10 или даже больше потенциальных клиентов, если проблема серьезная.

3. Организации здравоохранения с высоким уровнем сервиса и удовлетворенными пациентами более устойчивы экономически, особенно это критично в коммерческой медицине и при оказании платных медуслуг. Существует достаточно много доказательств того, что организации с высокой лояльностью клиентов могут получить более высокую цену, не теряя при этом свою прибыль или долю рынка. Исследованиями выявлено, что почти 70% пациентов были готовы платить больше, если им приходилось консультироваться с более квалифицированным врачом по своему выбору [5].

4. Постоянная прибыльность. Исследователями из США было выявлено, что потеря пациента из-за неудовлетворенности сервисом и качеством оказанной медицинской помощи может привести к потере дохода (недополученной прибыли) в размере до 200 000 долларов, с учетом всей медицинской практики на протяжении жизни пациента [6].

5. Повышение морального состояния медицинского персонала и сокращение текучести кадров также ведет к повышению производительности труда.

6. Снижение рисков злоупотребления врачом своим служебным положением – исследователи сообщают о

существовании доказанной обратной корреляции между степенью удовлетворенности пациентов и исками о врачебных злоупотреблениях [7].

7. Вопросы аккредитации. В настоящее время различные органы и агентства по международной аккредитации учреждений здравоохранения, такие как ISO, ISQuA, JCI, и др. сосредоточены на вопросах качества обслуживания пациентов [8].

8. Повышение личной и профессиональной удовлетворенности. Исследования показали, что примеры из врачебной практики с пациентами, состояние здоровья которых улучшается благодаря оказанной медицинской помощи, делают врачей счастливее. [9] Т.е. работает принцип «чем счастливее пациенты, тем счастливее доктор». Не требует отдельных исследований понимание, что этот же принцип работает и наоборот.

Факторы влияющие восприятие качества медицинского обслуживания

Превосходное медицинское обслуживание и медицинский сервис основывается на треугольнике, в углах которого находится три фактора в виде трех участников взаимодействия в процессе оказания/получения медуслуги: врач, пациент и организация.

Рассмотрим все три участвующие стороны, чтобы выработать предложения по улучшению медицинского сервиса (рис. 1).

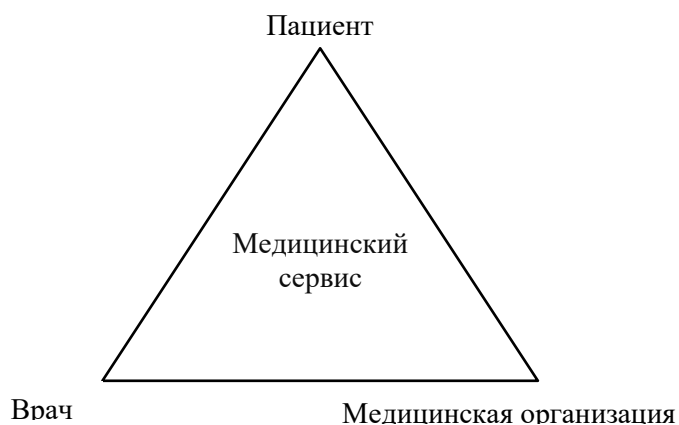


Рисунок 1 – Участники взаимодействия (факторы), влияющие на медицинский сервис
Примечание: разработано автором

Несомненно, врач имеет двойную ответственность за обеспечение наилучшего медицинского обслуживания пациента и за руководство командой или медорганизацией в достижении цели удовлетворения пациента.

Ниже перечислены несколько правил и рекомендаций, позволяющих «справиться» с пациентом, чтобы получить пациента удовлетворенного обслуживанием врача:

1. Проявить эмпатию и установить контакт: Смотреть в глаза пациенту, улыбаться, называть его по имени, выражать беспокойство за его здоровье, как вербально, так и не вербально (правильные жесты и мимика).

2. Проявить вежливость и уважение: добрые жесты и вежливые слова делают пациента очень комфортным.

3. «Слушать и слышать» пациента: Необходимо поощрять пациентов рассказывать о своей проблеме, а только затем ответить на возникшие вопросы касательно их здоровья.

4. «Сообщить и объяснить»: Успокоить пациента. Люди меньше беспокоятся, когда знают, что происходит с ними и их здоровьем.

5. «Увидеть всего человека»: Постараться увидеть самого человека, с его привычками, манерами и характером, вне контекста его болезни.

6. Разделить ответственность с пациентом: Риски и неопределенность являются фактами жизни в медицинской практике. Признание рисков создает доверие. В то же время пациент должен понимать, что он также ответственен за исход своего лечения, а не только врач.

7. Соблюдение конфиденциальности и врачебной тайны: Не смотря на необходимость появления эмпатии, и установления положительной эмоциональной связи врачу необходимо придерживаться профессиональной этики и следить за тем, что он говорит, где говорит и кому говорит.

8. Вовлекать семью и окружение пациента: В семье и в окружении близких пациент чувствуют себя более

защищенным, поэтому полезно вовлекать в процесс лечения семью и окружение пациента, а также информировать и в случае необходимости успокаивать и приободрять их.

9. Управление временем взаимодействия: Важно соблюдать установленный график встреч (записи, регистрации пациента, прохождение процедур, консультаций и т.д.), отвечать на звонки пациентов, и приносить извинения за задержки и сбои в обслуживании.

Рассмотрим пациента, как одну из сторон процесса оказания медицинской услуги и медицинского сервиса как такового.

Отношение пациента к врачу во многом зависит от улучшения состояния пациента. Ожидания пациента относительно хорошего обслуживания зависят от возраста, пола, характера заболевания, времени суток, его отношения к проблеме со здоровьем и обстоятельствам. [3]

В целом, пациенты ожидают, что их врачи соблюдают сроки, проявляют участие и внимание в отношении пациента и, что немаловажно общаются с ними на понятном им языке. Они ожидают заботы и вежливости в дополнение к высокому профессионализму врача. В этом аспекта, приведенные советы могут помочь врачу или больнице лучше понять своих пациентов.

Врачу и медицинскому учреждению необходимо:

1. Признать, что пациенты ожидают не обезличенного, а именно личностного отношения к ним и их проблемам. Такого отношения, которое показывает сострадание и заботу.

2. Признать, что пациент имеет определенные права. Различные регулирующие органы и организации здравоохранения разработали хартию прав пациентов.

3. Убедится, что у пациента хорошее первое впечатление о врачах и медорганизации.

4. Сократить время ожидания пациента до минимума.

5. Постараться сделать так, чтобы система решения проблем пациента была максимально функциональной.

6. Всегда получать отзывы от пациентов и исправлять свои недостатки, если таковые имеются.

Теперь рассмотрим саму организацию здравоохранения в процессе управления сервисом оказания медицинских услуг.

Часто случается так, что имея компетентного врача и лояльного пациента, проблемы в клинике или больнице сохраняются из-за ее политики, организационной культуры. Традиционно больницы существуют в форме совокупности отдельных функциональных служб, такие как административная служба, клиническая служба, стационар, аптека, диагностическая лаборатория и т.д.

К сожалению, эта специализация привела к большей раздробленности, дорогостоящему уходу и не всегда идеальному обслуживанию клиентов. Исследование описывает, что во время типичного пребывания в крупной больнице в течение 3-4 дней пациент может взаимодействовать с 10-20 сотрудниками, а в отдельных случаях их число может превышать и 30 человек [10].

Создание и поддержание клиенто-ориентированной организационной культуры важно для успеха любой организации. Отдельные изменения уже происходят в стратегиях управления медицинских организаций с целью улучшения качества обслуживания и улучшения уровня сервиса при оказании медицинских услуг.

Есть определенные области, где минимальные требования и стандарты должны быть обязательно соблюдены, для удовлетворенности пациента медицинским сервисом, приведем их:

1. Колл-центр, телефонные службы, регистратура и т.д. Необходимо, чтобы «голосом» медучреждения и первой линией обращения за медицинской помощью всегда являлся компетентный сотрудник. Необходимо установить

стандарты, обеспечивающие, чтобы ответ на входящий звонок был получен в течение лимитированного количества времени. Режим разговора и тон речи сотрудников данной службы должны быть соответствующими и нести приветливый и деловой характер. Должен соблюдаться протокол сортировки и оправданного перенаправления пациента, который помогает предотвратить ненужные звонки. Периодически должен проводиться опрос для контроля за соблюдением этих стандартов.

2. Профессиональный внешний вид. Эстетически оформленный медицинский офис или приемная, с учетом правильной и эргономичной расстановки мебели, с соблюдением требований по освещению и т.д. А также пациента должны встречать хорошо одетые, всегда улыбающиеся и приятные сотрудники как медицинских, так и немедицинских служб, включая охрану, технических работников и вспомогательный персонал.

3. Время ожидания. Количество времени, которое пациент проводит в зоне ожидания, играет очень важную роль в определении результата удовлетворения пациента. Имея так много вариантов выбора, мало кто будет обращаться к врачу, который не уважает свое время. Время ожидания во многом зависит от таких факторов, как стиль работы врача, вид пациентов, которых он или она видит, место, где он или она практикует, и эффективность вспомогательного персонала.

4. Взаимодействие врача и пациента. Это, пожалуй, самый важный показатель для определения результата удовлетворенности пациента медицинским сервисом. Улучшение межличностных навыков врача может повысить удовлетворенность пациентов, что может оказать положительное влияние на его приверженность лечению и результаты в отношении своего здоровья [11]. До 25% пациентов имеют сопутствующие психосоциальные проблемы [12]. Такие пациенты требуют больше времени от медицинского специалиста. Врачи часто заканчивают тем, что прописывают

больше и меньше говорят пациенту. В одном из проведенных исследований пациенты признали недостаточную коммуникацию основной причиной неудовлетворенности лечением [13]. При этом важно помнить, что пациенты могут не помнить, что им сказали, пациенты могут не помнить, что с ними сделали, но они всегда помнят свои чувства, ощущения и впечатления от обращения к конкретному врачу.

5. Информирование и обучение пациентов. Как правило, современные пациенты более образованны и имеют навыки и возможность черпать информацию касательно своих проблем со здоровьем из открытых источников (интернет, социальные сети и т.д.). В этом аспекте важно прояснить его ситуацию или возникшие у него сомнения с большим терпением и состраданием. Согласно исследованию, проведенному Национальной исследовательской корпорацией (NRC), пациенты указали в качестве наиболее важного критерия при выборе врача и клиники готовность доступно объяснить им ситуацию касательно их здоровья и лечения (9,6 баллов из 10-ти по шкале оценки важности критерия) [14].

Таким образом, неполное и неправильное информирование пациента с большой долей вероятности может привести к неадекватным ожиданиям с его стороны, что, в свою очередь, станет следствием его неудовлетворенности медицинским сервисом. Успешное обучение и информирование пациентов повышает удовлетворенность пациентов и приводит к улучшению приверженности лечению и, следовательно, к лучшему результату. Различные методы информирования и обучения пациентов, такие как: устное обучение, письменная информация (раздаточные материалы, статьи в журналах и т.д.), групповое обучение, аудио и видеозаписи в интернете (странички в соцсетях, блог и

сайт медучреждения, и т.д.) могут эффективно использоваться для обучения и информирования пациента [15].

6. Решение проблем пациентов и реагирование на жалобы. Это, один из самых важных из всех вопросов, связанных с взаимодействием с пациентом. Чтобы иметь аккредитацию в таких организациях, как ISO, ISQuA, JCI и т.д., медицинское учреждение должно иметь хорошую систему рассмотрения жалоб и обращений и эффективные алгоритмы решения проблем пациентов, прописанные в виде стандартов [8]. Когда при оказании медицинской услуги были допущены ошибки, всегда следует стараться принять и признать ошибку. Признавая свое упущение, также необходимо принять меры, чтобы такие ошибки более не повторялись, особенно если выяснилось, что они носят системный характер.

Таким образом, удовлетворенность пациентов медицинским сервисом зависит в большей мере от проявленного к нему отношения это отношение со стороны врачей и медицинской организации. Хотя это не гарантирует, что пациент останется лояльным к врачу или больнице/клинике, это все еще сильный фактор, который работает. Удовлетворенность пациентов является лишь косвенным показателем качества работы врача или медучреждения. Предоставление помощи, ориентированной на пациента, требует, чтобы она оказывалась с максимальным участием и вовлечением, и на постоянной основе.

Чем лучше медицинское учреждение, тем выше его «планка» для дальнейшего развития, и еще лучше должно стремиться оно стать. Это особенно актуально, в то время когда пациент обладает всеми возможностями для того, чтобы широко заявить и транслировать свою оценку, полученный опыт, ощущения и переживания от полученной медицинской помощи.

Источники:

1. Берг И.С., Дишлер И., Вагнер Д.И., Риас И.И., Палмер-Шевлин Н. Соответствие медикаментов: проблема здравоохранения [Текст] / И.С. Берг // Энн Фармакотер. – 2010. – 27. - С.1-24.
2. Преодоление пропасти в качестве: новая система здравоохранения для 21-го века. Комитет по качеству здравоохранения в Америке, МОМ [Текст] // Вашингтон: округ Колумбия: Национальная академия прессы, 2015. - С.39–40.
3. Браун С.В., Нельсон А.М., Бронкеш С.Дж., Вуд С.Д. Удовлетворенные пациенты платят [Текст] / С.В. Браун. // Качественный сервис для успешной практики. - Мэриленд: Публикация Аспена, 2013. – 14 (15): С.89-95.
4. Венди Л, Скотт Дж. США: Стратегия удовлетворенности клиентов для здравоохранения. [Текст]: иссл. работа / Л. Венди. // Улучшение качества обслуживания. Компания АНА, 2014, . – 8 (8): С.284-296.
5. Добровольные больницы Америки, специальный доклад [Текст]: Качественная помощь // Нью-Йорк: Монитор рынка, 2008, - №11. - 291 с.
6. Люке Р.В., Росселли В.Р., Мосс Дж.М. Экономические последствия неудовлетворенности клиента [Текст] / Р.В. Люке. // Group Pract J. 2011, - с 8–18.
7. Пулас Г.А., Броделл Р.Т., Мостов Е.Н. Повышение качества и удовлетворенности пациентов во врачебной практике [Текст] / Г.А. Пулас. // Arch Dermatol. - 2008, №5. – С.263-269.
8. Совместная комиссия Аккредитация организаций здравоохранения: Руководство по аккредитации больниц / [Текст]: IL JCAHO, - Ок Брук Террас, 2012.
9. Фут Ф. Как быть счастливым дерматологом [Текст] / Ф. Фут. // Dermatol Psychosom, 2014, - № 5. - 112 с.
10. Хайн, Е.С. Современное лидерское поведение. [Текст]: избранные чтения 5-е изд. / Е.С. Хайн. // Филадельфия, Нью-Йорк: Липпинкотт, 2008. – 43 с.
11. Ренци С., Абени Д., Пикарди А., Агостини Е., Мелки К. Ф., Паскуини П. и др. Факторы, связанные с удовлетворенностью пациентов заботой среди амбулаторных больных [Текст] / С. Ренци // Br J Dermatol, 2001. - 23 с.
12. Пикардси А., Абени Д., Мельхи К. Ф., Пудду П., Паскуини П. Психиатрическая заболеваемость у амбулаторных больных: проблема, подлежащая признанию [Текст] / А. Пикардси // Br J Dermatol, 2000. - 14 с.
13. Крюгер Г., Ку Дж., Лебовль М., Ментер А., Стерн Р. С., Рольстад Т. Влияние псориаза на качество жизни [Текст]: результаты опроса, проведенного Национальным фондом псориаза в 2010 году / Г. Крюгер // Arch Dermatol, 2010. – С. 137-150.
14. Национальная исследовательская корпорация / [Текст] - Маркетинговый монитор, 2008. – (6). – С.355-394.
15. Зирвас М.Дж., Холдер Д.Л. Стратегии обучения пациентов [Текст]: часть 2. метод. / М.Дж. Зирвас // Arch Dermatol, 2011. – С. 137-150.

Хван В.А.
Алматы Менеджмент Университет

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

СТРАТЕГИЯ МАРКЕТИНГА: СОЦИАЛЬНЫЕ СЕТИ И МЕССЕНДЖЕРЫ

Ключевые слова: бренд, маркетинг, социальные сети, коммуникации, мессенджеры

Аудитория настоящей статьи - те, кто имеет скептический взгляд на явление социальных медиа, не понимает мотивы людей, активно ведущих аккаунты в facebook, instagram и других сетях, при этом их не покидает ощущение, что они чего-то не знают. Статья имеет цель отразить мировые и Казахстанские онлайн-тренды, описать новые возможности продвижения бренда в онлайн-среде и объяснить почему важно инвестировать в онлайн-маркетинг.

Тренды в мире и РК. Согласно исследованиям международной компании We Are Social [1], более 4,5 млрд. людей (около 60% населения) во всем мире пользуются интернетом. Из них более 3,8 млрд. используют социальные сети. Более 5,19 млрд. пользуются смартфонами. В среднем люди проводят в интернете 6 часов 43 минуты каждый день, что эквивалентно 100 дням непрерывного присутствия в год или примерно 40% времени бодрствования. Мессенджеры и социальные сети используют 89% пользователей в мире. Мобильные приложения онлайн-магазинов используют 66% интернет-аудитории, YouTube и другими entertainment-сервисами пользуется 65%, игровыми приложениями увлечены 47% пользователей.

Исследование Казахстанской компании BRIF Research Group [2] - отражает предпочтения молодежи в Республике Казахстан. Согласно исследованию, цитата: “Социальные сети стремительно вошли в жизнь любого молодого казахстанца. По популярности

социальные сети - мотив номер один посещения Интернета молодежью Казахстана как с компьютера, так и с мобильного устройства. По статистике молодежь Казахстана проводит в социальных сетях несколько часов ежедневно. В ближайшем будущем этот показатель вырастет еще больше. Наиболее популярные соцсети у молодежи Казахстана: Instagram, VK и Youtube (независимо от города). Наиболее популярной среди молодых казахстанцев сетью является сеть Вконтакте (71%). Причем особо популярна она среди младшей возрастной группы (15-18 лет). На втором месте — Instagram (59%). Она также популярна больше у школьников и студентов. Facebook не особо популярен у молодежи Казахстана (10%) (особенно у младшей возрастной группы — 7%)”. Конец цитаты.

Что это означает для брендов и их стратегии маркетинга? Через 5-8 лет экономически активным населением станут те, кому к настоящему моменту исполнилось 15-18 лет. К тому времени, около 70% - будут пользователями Instagram, VK и Youtube (Рисунок 1).

Бренды всегда стремились коммуницировать со своими целевыми аудиториями через площадки с высоким целевым трафиком. Если до распространения интернета это было телевидение, печатные издания, доски объявлений и иные офлайн-каналы привлечения внимания потребителей, то с появлением возможностей facebook, instagram, YouTube, TikTok и другими

социальными сервисами, а особенно их мобильными версиями - бренды оценили

их потенциал и возможности для бизнеса.

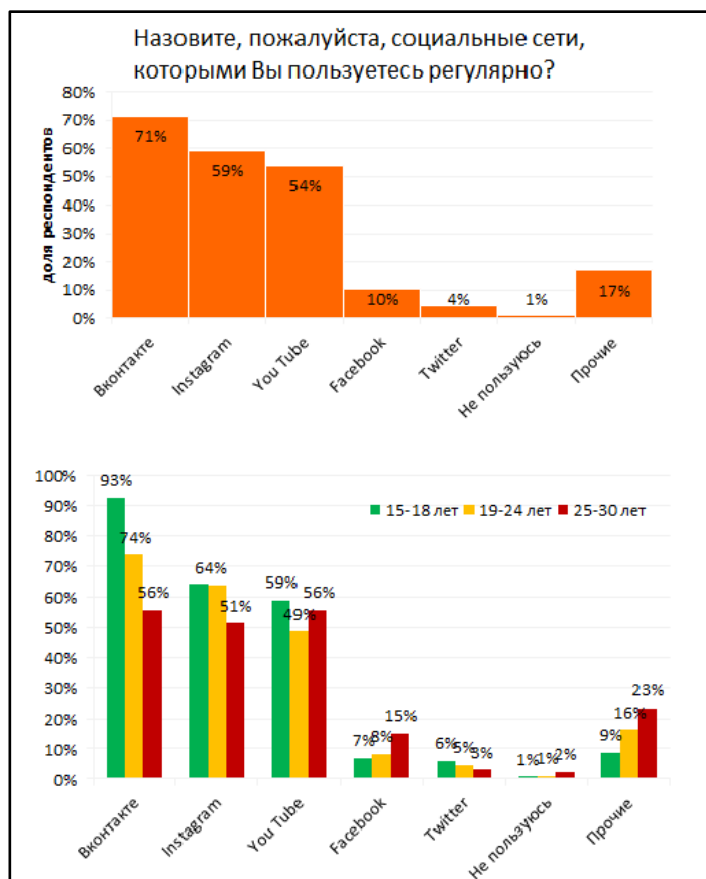


Рисунок 1 - Социальные сети, популярные среди молодежи в РК

Примечание: источник - <https://www.brif.kz/blog/?p=3304>

Вместе с эволюцией маркетинга в сторону онлайн - серьезные изменения претерпели и модели классического маркетинга, появляются инструменты и подходы, существование которых было бы невозможно без применения технологий, онлайн-сервисов, мобильных устройств и приложений:

1. В базовую модель AIDA - врезались поиск и сравнение альтернатив, анализ отзывов в сети, которые стали возможны благодаря сервисам отзывов и социальным сетям. Как следствие - появились SMM-специалисты, поисковая оптимизация (SEO) и управление репутацией в сети (SERM).

2. Граница между брендом компании и личными брендами ее сотрудников, создателей, руководителей размываются и даже стираются. Конкуренция между компаниями - часто сводится к

конкуренции между людьми, представляющими компанию. Социальность как явление - основана на персонах, живых лицах со своей историей и уникальностью, характером и стилем, событиями, проблемами и достижениями. Людям - интересны люди. Аудиторию социальных сетей мало интересуют предложения прямой рекламы от компаний, а предложение “Добавить в друзья” от рекламных аккаунтов в лучшем случае игнорируются, в худшем - вызывают раздражение.

3. Если бренд не представлен яркой персоной в социальном пространстве, которая поддерживает диалог со своей аудиторией, демонстрирует открытость, публикует уникальный контент - то бренда как-бы не существует. «Если вашего бизнеса нет в интернете, значит, вас нет в бизнесе» (Билл Гейтс).

4. Развитие технологий искусственного интеллекта сделало возможным подстраивать рекламные сообщения под интересы сетевой аудитории, а эти интересы сохраняют и обрабатывают движки поисковых систем google, yandex и других.

5. Углубленная аналитика данных - позволяет прогнозировать изменения рыночной конъюнктуры в зависимости от множества факторов, найти корреляцию между которыми - не под силу человеческому мозгу. На основе углубленной аналитики, предиктивные системы подсказывают человеку рекомендуемые действия.

6. Время вывода на рынок идей, продуктов и услуг благодаря YouTube, facebook и instagram - сократилось с нескольких лет до нескольких недель.

7. Лайки, репосты, комментарии, фолловеры и хейтеры - стали объектами внимания брендов. Компании с сильной компетенцией в онлайн-маркетинге хорошо понимают как эти эмоциональные сущности - влияют на сухие цифры в финансовых отчетах. Количество подписчиков становится одним из нематериальных активов бренда.

8. Эмодзи, стикеры и гифки стали инструментом не только выражения эмоций, но и вполне серьезно используются международными брендами для оценки удовлетворенности, замера NPS, обратной связи Customer Satisfaction Index (booking.com, expedia.com и др.).

9. Появились новые механики для прироста подписной базы, вовлечения в инициативы бренда, отслеживания и оценки эффективности каналов коммуникаций (хэштеги, конкурсы, розыгрыши, тегирование, ремаркетинг и т.п.).

10. Новые метрики и бизнес-модели (CPM, CTR, CPO, CPL, CPA, CPS, конверсия и пр.), автоматизация.

Конкуренция брендов за своего Клиента - строится на двух составляющих:

1. Объективные свойства товара/услуги - подлежат сравнению и воспринимаются потребителем условно одинаково. Например: физические

размеры, вес, форма, цвет, производительность, гарантийный срок, примененная технология. Цели брендов в этой гонке сводятся к тому чтобы быть лучше или быть не хуже других.

2. Субъективные свойства товара/услуги - воспринимаются индивидами по-разному и трудно поддаются количественным измерениям. Такие свойства могут быть оценены эмоциями получаемыми от пользования, тактильными ощущениями, впечатлениями о качестве основанными на внешнем виде, дизайне, упаковке, внешности и обходительности обслуживающего персонала, тембре голоса у оператора колл центра, удобству веб-сайта и другим трудно-измеряемым характеристикам точек контакта Клиента с брендом, товаром и услугами которые он (бренд) предлагает. Цель бренда - отличаться от других, иметь свою "изюминку", позволяющую выгодно отличаться в глазах целевой аудитории от конкурентов.

Субъективные свойства - являются главным фактором конкуренции, в силу того, что объективная разница между продуктами и услугами незначительна. Объективные свойства скопировать у конкурента легче чем субъективные.

Социальные сети и мессенджеры - эффективные инструменты массовых коммуникаций с рынком в борьбе с конкурентами за своего потребителя на основе субъективных свойств товара/услуги. Для потребителя социальные сети - это действенный способ получить желаемую скорость реакции от брендов когда другие каналы коммуникаций не дают ожидаемого Клиентом результата.

Комплекс маркетинга может быть полностью реализован инструментами социальных сетей и мессенджеров, а также рядом онлайн-сервисов. Сторителлинг, маркетинг отношений, удержание и привлечение целевых аудиторий, вовлечение в жизнь бренда - неполный список задач для решения которых можно эффективно применять социальные сети и мессенджеры [3].

С появлением социальных сетей, бренды осознали насколько важно нравиться людям, иметь интересную историю, вызывать восхищение, порождать любопытство, желание подражать, демонстрировать уникальное знание и компетенцию, полезные для других, вовлекать в коммуникации, формировать доверие, поддерживать отношения и увеличивать лояльную к бренду аудиторию.

Доверие и вовлеченность конвертируют аудиторию в лиды (те, кто проявил интерес к товарам/услугам компании) [4]. Задача бренда заключается

в регулярной коммуникации с аудиторией, чтобы в момент возникновения потребности потенциальный Клиент был готов рассмотреть товары и услуги, которые стоят за продвигаемым брендом и совершил первый контакт - звонок, сообщение, комментарий с запросом. Иными словами - нужно быть в числе первых - в списке предпочтительных брендов, из которого будет выбирать Клиент.

Основные инструменты массовых коммуникаций в социальных сетях приведены в Таблице 1.

Таблица - 1 Анализ инструментов социальных сетей и мессенджеров

ИНСТРУМЕНТЫ	ЗАДАЧИ					
	Лидогенерация	Продажи	Поддержание отношений и повторные продажи	Кросс-маркетинг и рекомендации	Работа с негативом	Мониторинг конкурентов
Facebook						
Создание событий и приглашение выборочно целевой аудитории	+	+	+	+	+	-
Таргетированная реклама	+	-	-	-	+	-
Прямой эфир	+	+	+	+	+	-
Сториз	+	+	+	+	+	-
Страница компании	+	+	+	+	+	+
Поздравления с днём рождения	-	-	+	-	+	-
Тэги	+	+	+	+	+	-
Отзывы на страницах	+	+	+	+	+	+

Продолжение таблицы 1

ИНСТРУМЕНТЫ	ЗАДАЧИ					
	Лидогенерация	Продажи	Поддержание отношений и повторные продажи	Кросс-маркетинг и рекомендации	Работа с негативом	Мониторинг конкурентов
Facebook						
Изучение профиля пользователя, анализ активности, предпочтений, типов интересующего контента, системы ценностей и взглядов, привычный язык, социальный круг связей, сфера деятельности, круг проблем и т.п.	+	+	+	+	+	+
Лайки	+	+	+	+	+	+
Посты	+	+	+	+	+	+
Оценка страницы	+	+	+	+	+	+
Блокирование (черный список)	-	-	-	-	+	+
Instagram						
Шапка и фото профиля	+	+	-	-	-	+
Публикации	+	+	+	+	+	+
Подписаться	+	+	+	+	+	+
Разрешить подписаться на свой аккаунт	+	+	+	+	+	+
Отметить друга	+	+	+	+	+	+
Продвижение по тегам	+	+	-	+	+	+
Поиск по тегам	+	+	+	+	+	+
Сториз	+	+	+	+	+	+

Продолжение таблицы 1

ИНСТРУМЕНТЫ	ЗАДАЧИ					
	Лидогенерация	Продажи	Поддержание отношений и повторные продажи	Кросс-маркетинг и рекомендации	Работа с негативом	Мониторинг конкурентов
Отправка сообщения в Direct	+	+	+	+	+	+
Ссылка на WhatsApp	+	+	+	+	-	-
Блокирование (черный список)	-	-	-	-	+	-
WhatsApp/Telegram						
Персональные и групповые чат-рассылки	+	+	+	+	+	+
Сториз	+	+	+	+	+	+
Фото профиля с рекламой (аватар)	+	+	+	+	+	+
Блокирование (черный список)	-	-	-	-	+	-
Звонок	+	+	+	+	+	+
Видео-конференция	+	+	+	+	+	+
Отправка фото/видео/файлов	+	+	+	+	+	+
Отправка звукового сообщения	+	+	+	+	+	+
Эмодзи	+	+	+	-	+	-
Стикерс	+	+	+	-	+	-
Гифки	+	+	+	-	+	-
Примечание: составлено автором						

Аудитория социальных сетей - эмоциональна, общительна и активна. Выстраивая коммуникации необходимо тщательно подбирать контент [5]. В этом контексте важнейшей компетенцией является понимание психологии принятия

решений о покупке, роли эмоционального и рационального мышления человека. Отдельные направления маркетинга, такие как маркетинг отношений, маркетинг эмоций, нейромаркетинг [6], психология

влияния [7] - изучают и рекомендуют практические инструменты к применению.

Несколько тысяч рекламных сообщений, явно или неявно получает ежедневно среднестатистический человек, проживающий в городской местности. Информационная перегруженность - не позволяют удерживать в памяти что-либо надолго. В этих условиях, бренды ведут борьбу за то, чтобы занять как можно большее внимание своей аудитории, чтобы установить и поддерживать контакт со своей аудиторией, наращивать ее численность, вовлекать в философию бренда и держать фокус на ценностях, которые несет бренд и его предложения (товары/услуги).

Армии маркетологов, копирайтеров, дизайнеров, таргетологов, SMM-специалистов, юзабилити-специалистов, лидогенераторов, разработчиков мобильных приложений и иных специалистов - создают и распространяют фото, видео, текстовый и графический контент, приложения и сервисы - в борьбе за внимание аудитории.

Если бренду удалось понравиться своей аудитории, его вторая цель - показать объективные характеристики товаров услуг и бизнеса который стоит за брендом. Услуга потребляется в процессе

ее создания и в этом процессе эмоции (субъективные свойства) - сильно влияют на впечатления Клиента от услуги и бренда. В случае с товарами - всё больше эмоций (субъективные свойства) закладывается в дизайн, форм-фактор, упаковку, способ доставки и инструкции по пользованию, а также в процесс поддержки и сервиса.

Через 5-8 лет около 70% трудящегося населения - будут пользователями Instagram, VK и Youtube (Рисунок 1). Компании, нацеленные на долгосрочное присутствие и рост на рынке - должны понимать что подавляющее большинство населения будет все больше и чаще - потреблять товары и услуги посредством онлайн-сервисов и технологий. А значит - компаниям необходимо инвестировать в компетенции онлайн-маркетинга, понимать онлайн-инструменты маркетинга и задачи, которые эти инструменты решают, отслеживать тренды и постоянно экспериментировать с различными механиками, алгоритмами, сервисами, внедрять новые подходы в продвижении бренда, лидогенерации, продажах, сервисе. Тем самым - создавая новую ценность для своих Клиентов и уникальный потребительский опыт.

Источники:

1. <https://wearesocial.com/blog/2020/01/digital-2020-3-8-billion-people-use-social-media>
2. <https://www.brif.kz/blog/?p=3304>
3. Гогохия И. Добавь клиента в друзья. Продвижение в Telegram, Whatsapp, Skype и других мессенджерах / Инди Гогохия. - Москва : Эксмо, 2018. - 320 с. : ил.
4. Назипов Р. Лидогенерация: клиентов много не бывает. - СПб.: Питер, 2015. - 208 с. - (Серия "Деловой бестселлер").
5. Плосков П.А. Сила Instagram. Простой путь к миллиону подписчиков / Петр Плосков. - Москва : Эксмо, 2018. - 240 с.
6. Ренвуазе П. Тренинг по нейромаркетингу. Где находится кнопка "Купить" в сознании покупателя? / Патрик Ренвуазе,. Кристоф Морен ; Пер. с англ. Ю. Бежановой. - Москва : Эксмо, 2015. - 216 с. : ил.
7. Чалдини Р. Психология влияния. Убеждай, воздействуй, защищайся / Роберт Чалдини ; - М. : Питер, 2018. - 336 с.

