



GRADUATE  
SCHOOL OF  
BUSINESS

УО «Алматы Менеджмент Университет»

**Капитализация научных  
исследований:  
средства достижения и результаты**

**Сборник Высшей школы бизнеса**

УО «АЛМАТЫ МЕНЕДЖМЕНТ УНИВЕРСИТЕТ»

СБОРНИК СТАТЕЙ ВЫСШЕЙ ШКОЛЫ БИЗНЕСА

**Капитализация научных исследований:  
средства достижения и результаты**

**Алматы - 2024**

УДК 338  
ББК 65  
К 20

**Главный редактор:** Куренкеева Г.Т., к.э.н., Ректор AlmaU

**Редакционная коллегия:**

Естекова Г.Б. к.э.н., PhD, Академический декан ВШБ AlmaU  
Елибаева А.Е. PhD, Директор департамента DBA ВШБ AlmaU  
Чейрханова А.А. PhD, Заместитель директора по науке департамента DBA

Все статьи прошли проверку в системе StrikePlagiarism.com

Сборник Высшей школы бизнеса «Капитализация научных исследований: средства достижения и результат», 2024:

Сборник включает раздел - научно-исследовательские статьи докторантов DBA и магистрантов MBA.

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

Капитализация научных исследований: средства достижения и результаты: Сборник Высшей школы бизнеса. Алматы: УО Алматы Менеджмент Университет, 2024. – 233 с.

ISBN 978-601-7431-66-2

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



©Алматы Менеджмент Университет, 2024

## СОДЕРЖАНИЕ

### НАУЧНО-ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЕ СТАТЬИ ДОКТОРАНТОВ ДВА И МАГИСТРАНТОВ МВА

#### ЭКОНОМИКА, ФИНАНСЫ

**Абишев Г.М.**

Анализ кадрового потенциала учебных заведений  
технического и профессионального образования в  
современных  
условиях..... 7

**Айтбаев К.**

Цепи поставок: исследование понятия и  
классификация..... 12

**Вахобов А.А.**

Система андеррайтинга в современных условиях страхового  
рынка..... 19

**Сагындыкова А.А., Исахова П.Б.**

Глобальные экономические тенденции и финансовые риски:  
стратегии предприятий для адаптации и устойчивого  
развития..... 29

**Сагындыкова А.А.**

Оценка влияния макроэкономических факторов на  
финансовую устойчивость предприятий..... 36

**Сурбаева М.И., Рахимбекова Ж.С.**

Законодательное регулирование франчайзинга в Республике  
Казахстан..... 45

**Сурбаева М.И., Рахимбекова Ж.С.**

Развитие рынка общественного питания в разрезе  
франчайзинга в Казахстане..... 54

**Тастанқызы Ажар**

Анализ и оценка рыночной привлекательности  
образовательных услуг..... 63

**Таукебаева Г.К.**

Оценка влияния личностных качеств менеджера на  
деятельность компании: практический аспект..... 71

<b>Тлешбаева Р.Б., Чейрханова А.А.</b>	
Повышение эффективности развития зернового бизнеса Республики Казахстан.....	78
<b>Худабаева Н.Т.</b>	
Влияние иностранных инвестиций на экономическую безопасность принимающей страны.....	87

## МЕНЕДЖМЕНТ

<b>Байгенжина А.К.</b>	
Опыт управления ликвидностью единого счета в Российской Федерации.....	98
<b>Бисенгалиева С.Е.</b>	
Основы управления залоговым портфелем банка.....	107
<b>Кайыпов Е.Б.</b>	
Принципы ESG в деятельности компаний: исторический ракурс.....	118
<b>Кайыпов Е.Б.</b>	
Внедрение принципов ESG в управленческую политику предприятия.....	125

## МЕНЕДЖМЕНТ В ЗДРАВООХРАНЕНИИ

<b>Жадыгеров Д.Б.</b>	
Этические аспекты лидерства в медицинских организациях.....	137
<b>Мухамеджанов Г.К. Рахимбекова Ж.С.</b>	
Роль лидерства в управлении ресурсным потенциалом медицинских организаций: как повысить эффективность работы коллектива.....	145
<b>Нуртаев А.И.</b>	
Роль регуляторных органов в контроле качества лекарственных средств: сравнительный анализ законодательных баз разных стран.....	158
<b>Орманбеков Е.Э., Оразгалиева Э.Б.</b>	
Стратегии управления изменениями при внедрении новых медицинских технологий в учреждениях здравоохранения.....	172

**Паржанов А.Н., Карибджанов Б.Б., Акжанов Ж.К.**

Развитие франшизной модели медицинских услуг в  
Казахстане в контексте малого и среднего бизнеса..... 180

# НАУЧНО-ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЕ СТАТЬИ ДОКТОРАНТОВ ДВА И МАГИСТРАНТОВ МВА

## ЭКОНОМИКА, ФИНАНСЫ

УДК 37.1178

**Абишев Г.М.**

докторант ОП «8D04102-Деловое администрирование»  
Алматы Менеджмент Университет, г. Алматы

### АНАЛИЗ КАДРОВОГО ПОТЕНЦИАЛА УЧЕБНЫХ ЗАВЕДЕНИЙ ТЕХНИЧЕСКОГО И ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ

#### **Аннотация**

В статье рассматривается анализ кадрового потенциала учебных заведений технического и профессионального образования в современных условиях. Представлены результаты обзора научно-теоретических и научно-практических статей, а также нормативно-правовых актов в системе технического и профессионального образования в рамках исследовательской темы по анализу кадрового потенциала с целью выявления факторов, влияющих на изменение кадровых ресурсов и круга компетенций педагогических работников.

***Ключевые слова:** техническое и профессиональное образование, кадровые ресурсы, кадровый потенциал, образовательный процесс, образовательные программы, компетенции.*

Медицинские колледжи в настоящее время реализуют образовательные программы, соответствующие мировым тенденциям, где учтены компетентностный подход, академическая самостоятельность, индивидуальные траектории в освоении специальности, ориентация на конечные результаты на основе Дублинских дескрипторов по национальным и отраслевым рамкам квалификаций, что повлияло на развитие кадрового потенциала и пересмотру компетенций педагогического состава. Также получение статуса высшего колледжа и внедрение образовательных программ прикладного бакалавриата по сестринскому делу способствовало увеличению штата педагогов за счет привлечения

специалистов по степени бакалавра сестринского дела.

Вместе с тем следует учитывать, что учебные заведения технического и профессионального образования проходят процедуру внешнего аудита по системе менеджмента качества, раз в пять лет – процедуру аккредитации учебного заведения, при которых одним из важных условий является анализ и оценка кадровых ресурсов учебного заведения.

Так как медицинские учреждения образования реализуют процесс образовательной деятельности, основу его кадровых ресурсов составляют педагогические работники, большая часть из которых имеет медицинскую специальность. Понятно, что их способности и уровень квалификации должен обеспечивать достижение стратегических целей развития колледжа. По этой причине анализ и оценка кадровых ресурсов проводится перед принятием важных решений, планировании стратегии развития учебного заведения. Из чего следует, что анализ и оценка кадровых ресурсов является одним из важных составляющих в менеджменте, который проводится для получения достоверных сведений в соответствии со следующими задачами:

- определить потребность организации образования в дополнительных педагогических кадрах;
- выявить круг компетенций, по которым необходимо повышение квалификации;
- разработать программу и стратегию развития учебного заведения;
- разработать систему стимулирования педагогических кадров;
- рассмотреть возможность карьерного роста.

На основании полученных сведений достигается основная цель – оценить обеспеченность кадровыми ресурсами для осуществления образовательной деятельности, поиска эффективных методов, которые будут рассматриваться в качестве направлений развития учебного заведения.

Кадровый потенциал оценивается по степени укомплектованности, уровню соответствия квалификационным требованиям. В таких случаях кадровый состав характеризуется по структуре, образованию, стажу работы, квалификации, степени текучести кадров с учетом социально-психологических факторов, после чего

В связи с этим вопрос выбора методики оценки кадровых



ресурсов весьма актуален. Теория и практика оценки кадровых ресурсов, как следует из обзора научно-практических и научно-теоретических статей, предлагает различные методики, которые основаны на системном анализе, экспертной аналитике, анализе главных компонентов, опытно-ситуационном анализе, коллективной мыследеятельности. Рассмотрим их подробнее:

- системный анализ основывается на анализе кадровых ресурсов с точки зрения системы управления, который предполагает декомпозицию целей с разбивкой сложных понятий на простые с целью облегчить их изучение. Каждая часть затем для изучения и исследования всех факторов, влияющих на эффективность работы членов коллектива;

- при экспертной аналитике изучаются кадровые ресурсы, опираясь на мнение экспертов по менеджменту и управлению;

- при опытно-ситуационном анализе изучаются показатели, влияющие на кадровый потенциал для корректировки данных с целью их улучшения;

- при изучении выдвинутых идей по результатам «мозгового штурма», осуществляется совместный поиск эффективных методов реализации потенциала кадровых ресурсов.

Для объективности результатов оценки потенциала использования кадровых ресурсов во внимание берутся такие характеристики, как численность, структура, общий и педагогический стаж, уровень образования и квалификации, педагогическая нагрузка, возраст, уровень развития профессиональных навыков. Полученные сведения способствуют решению проблем, связанных с развитием кадрового потенциала, обеспечивающегося соответствием кадровых ресурсов требованиям содержания образовательных программ, стратегии развития учебного заведения, планирование бюджета затрат на повышение квалификации и привлечение дополнительных сотрудников.

Существующая система непрерывного образования требует тщательного планирования курсов повышения квалификации, подготовки и переподготовки педагогов, задействованных в системе медицинского образования, что, несомненно, является ключевым показателем в развитии кадровых ресурсов. Анализ кадровых ресурсов по результатам исследования и изучения персонала способствует его эффективному использованию, и, как результат, достижению намеченных стратегических задач. Для чего предусматриваются механизмы мотивации, создаются условия для

саморазвития кадров, планирования индивидуального развития по нескольким направлениям: учебно-исследовательская работа, методическая работа, воспитательная работа, индивидуальное развитие.

Выбор направлений для индивидуального развития основан на требованиях приложения 5 к профессиональному стандарту «Педагог», утвержденного 15.12.2022 года Министерством Просвещения РК, так в соответствии с карточкой профессии «Педагог организации технического и профессионального, послесреднего образования» определены цели деятельности педагога, которые ориентированы на формирование у обучающихся знаний, умений и навыков в области преподаваемой дисциплины. В профессиональной деятельности педагога предусматривается: осуществление учебного процесса, проведение мониторинга образовательных достижений обучающихся, осуществление учебно-методической деятельности. Каждая трудовая функция определяет свои трудовые задачи, среди которых важно отметить следующие: планирование и организация учебного процесса, проведение мониторинга образовательных достижений обучающихся, подготовка и разработка учебно-методических материалов, повышение квалификации и/или переподготовка, обобщение лучших практик.

Наряду с указанием трудовых функций и задач, профессиональные стандарты определяют критерии компетентности педагогов по квалификационным категориям, которые структурируются по принципу наращивания от педагога-стажера до педагога-мастера с учетом профессиональных ценностей, профессиональных знаний, практики преподавания/обучения и воспитания, профессионального развития.

Современные образовательные программы в соответствии с государственными стандартами образования разрабатываются с учетом требований профессиональных стандартов и стандартов WorldSkills, которые предусмотрены в компоненте по выбору организации образования и нацелены на популяризацию рабочих квалификаций и мотивацию будущих специалистов. Также следует учитывать, что с целью обеспечения соответствия образовательных программ мировым стандартам и Дублинским дескрипторам, в образовательные программы внедрены стандарты WorldSkills, в связи с чем внесены дополнения в трудовые задачи и функции, знания и умения педагогов, мастеров производственного обучения,

которые приравнены к педагогическим работникам. Наличие достижений в рамках движения WorldSkills приветствуется при аттестации на квалификационную категорию «педагог-мастер» и досрочной аттестации на квалификационную категорию «педагог-исследователь» и «педагог-мастер». Как следствие, при перспективном планировании, учитывая требуемые компетенции, предусмотрены курсы повышения квалификации по разработке образовательных программ, развитию цифровой грамотности, подготовке экспертов WorldSkills.

Поводя итоги изученных источников информации в рамках статьи, определены основные факторы, влияющие на рост потенциала педагогических кадров системы технического и профессионального образования: изменения в содержании образовательных программ, внедрение стандартов WorldSkills в программу подготовки специалистов, обновление системы аттестации педагогических кадров, изменение системы оплаты труда педагогических работников в системе ТИППО.

### **Список использованной литературы**

1. Приказ Министерством Просвещения РК №500 «Об утверждении профессионального стандарта «Педагог», утвержденного 15.12.2022 года, Приложение 5, 6.
2. Приказ МТСЗН Республики Казахстан от 3 мая 2022 года № 147, Методические рекомендации по использованию профессиональных стандартов при разработке образовательных программ на основе профессиональных стандартов».
3. Приказ Министра образования и науки Республики Казахстан № 83 «Об утверждении Правил и условий аттестации педагогов, занимающих должности в организациях образования, реализующих образовательные учебные программы технического и профессионального, послесреднего образования» от 27.01.2016 года.
4. «Распределение весовых процентов по индикаторам и критериям для Институционального рейтинга колледжей», Независимое агентство по обеспечению качества в образовании, 2018 год
5. «Анализ кадрового потенциала; обзор эффективных методов оценки» Т.А.Юсупова, З.Ш.Амерханова, В.Х.Хадисов УДК 331.108, Индустриальная экономика, №2, 1 том, 2022 год.

б. «Анализ современных методик оценки кадрового потенциала», П.Г.Рябчук, К.А.Федорова, А.С.Апухтин, И.И.Плужникова, интернет ресурс: <https://cyberleninka.ru/article/n/analiz-sovremennyh-metodik-otsenki-kadrovogo-potentsiala>

УДК 658.7

**Айтбаев К.**

докторант ОП «8D04102-Деловое администрирование»

Алматы менеджмент Университет, г. Актобе

**Тултабаев С. Ч.**

Алматы менеджмент Университет, г. Алматы

## **ЦЕПИ ПОСТАВОК: ИССЛЕДОВАНИЕ ПОНЯТИЯ И КЛАССИФИКАЦИЯ**

### **Аннотация**

Данная статья проводит обширное исследование понятия цепей поставок, предлагая систематизацию и классификацию данного концепта. Авторы рассматривают основные аспекты цепей поставок, их структуру, особенности и влияние на бизнес-процессы. В результате анализа выделяются различные типы цепей поставок и их ключевые характеристики, что способствует более глубокому пониманию этого важного аспекта управления бизнесом. Статья предлагает новый взгляд на организацию и управление цепями поставок.

***Ключевые слова:** цепи поставок, логистические системы, потребитель, поставщик, производственно-технологическая комплектация, нефтегазовый сектор, запросы, нужды.*

Высокоадаптивная, эффективная, надежная рыночно-ориентированная система материально-технического обеспечения предприятий нефтегазового сектора может быть сформирована с применением инструментария и принципов совершенствования цепочек поставок.

Экономические потоки в рамках нефтегазового сектора находятся во взаимосвязи со спецификой работы данной отрасли, если рассматривать ее как процесс. Отрасль обладает определенными характерными, присущими ей чертами, такими, как: географическая разобщенность участников, материальные ресурсы,

значительные по объемам поставок, значительная капиталоемкость нефтегазовых объектов, увеличивающееся число участвующих в инвестиционном процессе, все это особенным образом влияет на процесс создания цепей поставок, объединяя большое количество различных вариантов поставки ресурсов.

Организации снабжения предприятий нефтегазового сектора находятся под влиянием (с одной стороны) центростремительного движения компании к своей независимости, с другой – предприятия заинтересованы в своевременном обеспечении данной отрасли всеми необходимыми ресурсами и соответственно максимально сопряжены с осуществлением логистических операций, в которых задействованы все участвующие в цепи поставок. Указанные требования влияют на необходимость выбора форм и методов, с помощью которых будет происходить интеграция звеньев цепи поставок с учетом объединения усилий компаний нефтегазового сектора наряду с централизацией информационного и финансового обеспечения снабжения данных предприятий.

Описанное организационное взаимодействие позволяет выделить в качестве участников цепей поставок центры нефтегазовых предприятий. Они берут на себя роль координационных звеньев указанных цепей. Эти центры создаются в нескольких формах: независимое структурное подразделение предприятия, производственно-комплектующая база, снабженческие отделы. При этом вся их деятельность направлена на обеспечение эффективного применения складской, транспортной и производственной инфраструктуры предприятия.

Рассмотрение основных аспектов управления цепями поставок позволило установить, что такие термины, как «цепь поставок» и «управление цепью поставок» появились почти в одно и то же время, при этом имеется различие: цепи поставок не зависят друг от друга и находятся в своем существовании самостоятельно, то есть независимо от есть ли управление ими или же оно отсутствует. Поэтому, например, в отношении цепи поставок на практике (как и в теории) все имеют одинаковый тип и соответствующие характеристики, что нельзя сказать об определении управления цепью поставок [1].

В качестве цепи поставок выступает определенное число предприятий, производящих материалы для дальнейшего производства готовой продукции, предназначенной для конечного потребителя [2].

Целью поставок можно назвать скооперировавшиеся предприятия (организации), которые осуществляют доставку своих товаров или услуг на рынок [3].

Цель поставок – система процессов, определяющая формирование информационных, материальных и финансовых потоков от поставщиков до конечных потребителей. Она состоит из множества звеньев – объектов цепи [3].

Контент-анализ понятия цепи поставок, представленный различными авторами выделил рассмотрение общей структуры среди участников логистической системы.

Таблица 1 – Понятие цепи поставок в трактовках различных авторов

№	Авторы	Краткая характеристика
1	В.И. Сергеев	Логистическая цепь представляет собой большое количество звеньев, составляющих логистическую систему, заключенную в порядок согласно основного или сопутствующего потока, который находится в строгом соответствии с параметрами. Данные параметры – это критерии заказа, поступающего от конечного потребителя, что состоит в логистическом канале той или иной функциональной области.
2	Б.А. Аникин	В качестве цепи поставок следует определять множество звеньев логистической системы. Все они подчиняются порядку в соответствии с информационными и финансовыми потоками, подчиняясь при этом цели проектирования и внедрения различных бизнес-процессов, которые сфокусированы на удовлетворении потребительских нужд и запросов.
3	Джеймс Р. Сток, Дуглас М. Ламберт	Целью поставок следует именовать скоординированные компании, поставляющие на рынок товары или услуги.
4	Дж. Шапиро	Логистическая цепь организации состоит из территориально распределенных объектов, в которых создаются, преобразуются, складируются и реализуются сырье и готовая продукция. При этом соединяющие все это распределительные каналы служат фактором объединения указанных объектов.

5	Д. Уотерс	Цепь поставок включает в себя множество видов деятельности и организаций, которые участвуют в потоке товаров и услуг. Именно через них транспортируются материалы от поставщиков начального уровня до конечных потребителей.
6	Д.А. Иванов	В качестве цепи поставок следует определять совокупность потоков и тех координирующих процессов, которые им соответствуют. Данные процессы существуют между разными участвующими в логистической цепи субъектами, которые вместе создают стоимость для удовлетворения потребительских нужд и запросов.
7	А.М. Гаджинский	В виде логистической цепи может служить линейно упорядоченное множество участников логистического процесса. Указанные участники проводят логистические операции, которые существуют для перемещения внешнего материального потока в рамках направления от одной логистической системы до другой.
Примечание: составлено автором на основе источников [4-10]		

Все осуществляемые ими действия направлены на достижение управления перемещаемыми материальными потоками. Исходя из этого, цепь поставок можно представить в виде сообщества участников логистической системы. Данная совокупность состоит из организаций, которые между собой взаимодействуют и организуют управление движением материальных потоков, проходящих от поставщиков до конечных потребителей. Данную цепь образуют поставщики и потребители, которые находятся во взаимодействии с друг другом, периодически меняя свой статус: потребитель превращается в поставщика, это продолжается до того времени, когда готовый продукт будет у конечного потребителя.

В своих исследованиях Дж. Ментцер рассматривает классификацию цепей поставок, при этом исследователь фокусирует внимание на том, что имеются определенные различия по уровням и количеству участников в цепях поставок. Но в каждой цепи есть свой координатор (управляющая компания), которая регулирует отношения внутри цепи между ее участниками [11].

В процессе создания цепи поставок масштаб и охват изменяются, а также классификация. Подробно данные аспекты рассмотрены в трудах таких исследователей, как Д.М. Ламберт и Дж.Р. Сток. Ученые акцентируют внимание на процессах дистрибьюции [6] (рисунок 1)

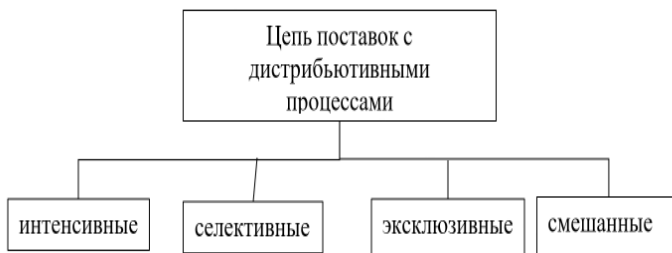


Рисунок – 1 Классификация цепей поставок с дистрибьютивными процессами

Примечание: составлен на основе источника [6]

Для определения цепей поставок в зависимости от уровня уточняется число посредников с помощью интенсивных, селективных, эксклюзивных и смешанных дистрибьютивных процессов. Для определения интенсивных дистрибьютивных процессов выделяют всех имеющихся посредников, которые образуют тот или иной уровень цепи поставок. В селективных дистрибьютивных процессах участвует среднее число посредников, которых отбирают тщательным образом, а для эксклюзивных дистрибьютивных процессов используют одного посредника, с помощью деятельности которого определяется и затем охватывается выделенная территория.

Для смешанных дистрибьютивных процессов характерна деятельность в цепи поставок с помощью применения всех упомянутых характеристик дистрибьютивных процессов. Следует добавить, что приведенная классификация цепей поставок подходит для организаций, деятельность которых направлена на завоевание самых разных целевых рынков.

Рассмотрение сложившейся классификации цепей поставок, дает возможность установить характерность признаков для определенных параметров цепей поставок. Исходя из этого, очевидно, что поставленные перед управлением цепями поставок



цели будут оказывать влияние на критерии, их определяющие. Для каждой цели имеется своя классификация. К примеру, цепь поставок с распределительной сетью, имеющая свои точки в разных странах будет относиться к классификации по территориально-географическим признакам, а также в зависимости от сложности дистрибутивных процессов. Планирование и оптимизация затрат позволяют классифицировать цепи поставок согласно виду производимой продукции, а также в зависимости от векторов движения потоков.

Таблица 2 - Трактование управления цепями поставок различными зарубежными авторами

<b>Автор</b>	<b>Определение</b>
Дж.Сток, Д.Ламберт [6]	Объединение главных бизнес-процессов, берущих свое начало от конечного пользователя. Покрывающих соей цепью всех поставщиков товаров, услуг. Также в указанный охват попадает и информация, что делает ценнее это для всех заинтересованных сторон, а также для конечного потребителя.
М.Купер и Л.Еллрем [12]	Представление в виде единого объекта, цельного и полного. Это не комплекс составляющих, где каждый отвечает только за свой функционал.
Р.Монцка, Р.Трент и Р.Хендфилд [13]	Интеграция и управление ресурсами, потоками – являются основными задачами данного понятия, образующего концепцию.
У.Копацино [14]	В рамках управления цепями поставок необходимо объединение всех участников, которые участвуют в данном проекте для преобразования сырьевых материалов в продукты. Эти продукты потом должны быть доставлены конечным потребителям наилучшим способом в место и время, определенное договором.
М.Стейн и В.Фойчл [15]	Приложение (объединение) постоянных усилий, направленных на обеспечение интеграционного управления сырьевых материалов для дальнейшего их производства или доставки до конечных потребителей согласно потребительским ожиданиям и запроса

Т.Джонс и Д.Райли [16]	Указанная концепция выступает в виде комплекса положений, в соответствии с которыми каждый участник цепи поставок напрямую или опосредованно оказывает свое влияние на всех участников цепи и соответственно на всю цепь в целом
Примечание: составлено автором на основе источников[6,12-16]	

Таким образом, как видно из таблицы 2 имеют место самые разные теоретические концепции и научные школы, определяющие понятие цепи поставок. Данное представляется неким итоговым развитием нескольких наук, а точнее межсекторальным понятием, объединяющим менеджмент, логистику и маркетинг, и корреспондирующим с современной экономикой, отличительная черта которой развитие сетевого производства или как его еще называют – экономика взаимодействия, интеграции и компетенций.

Можно определить управление цепями поставок в виде процесса от исходного сырья до конечного потребления товара или продукции, который взаимоувязывает несколько отраслей, обеспечивающих необходимой продукцией и товарами. При этом с помощью цепей поставок происходит формирование функционала внутри и отрасли и за ее пределами, что дает возможность цепи создания стоимости обеспечивать услуги для потребителя и осуществлять производство необходимого продукта.

### **Использованные источники:**

1. Богомолов Д.А. Сущность цепи поставок // Наука и образование. – 2019. - № 6.
2. Григорьев М.Н. Логистика: продвинутый курс: учебник для магистров / М.Н. Григорьев, А.П. Долгов, С.А. Уваров. Москва: Юрайт, 2018 - 734 с.
3. Логистика: интеграция и оптимизация логистических бизнес-процессов в целях поставок / В.В. Дыбская [и др.]. Москва: Эксмо, 2018. - 939 с.
4. Сергеев В.И. Корпоративная логистика. 300 ответов на вопросы профессионалов / В.И. Сергеев. — 2-е изд. — М.: Инфра-М, 2016. — 642 с.
5. Аникин Б.А. Логистика / Б.А. Аникин. — 3-е изд. — М.: Инфра-М, 2018. — 368 с.

6. Сток Дж. Р. Стратегическое управление логистикой / Дж.Р. Сток, Д.М. Ламберт. — 4-е изд. — М.: Инфра-М, 2019. — 797 с.
7. Шапиро Дж. Моделирование цепи поставок / Дж. Шапиро; пер. с англ.; под ред. В.С. Лукинского. — СПб.: Питер, 2016. — 720 с.
8. Уотерс Д. Логистика. Управление цепью поставок / Д. Уотерс. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2019. — 504 с.
9. Иванов Д.А. Управление цепями поставок / Д.А. Иванов. — СПб.: Изд-во Политехн. ун-та, 2018. — 660 с.
10. Гаджинский А.М. Логистика / А.М. Гаджинский. — 21-е изд. — М.: Издат.-торговая корпорация «Дашков и К», 2018. — 420 с.
11. Дыбская, В.В., Зайцев, Е.И., Сергеев, В.К., Стерлигова, А.Н. Логистика: Интеграция и оптимизация логистических бизнес-процессов в цепях поставок. М.: Эксмо, 2019. — 453 с.
12. Cooper M. C., Ellram L. M. Characteristics of supply chain management and the implication for purchasing and logistics strategy // International Journal of Logistics Management. - 1993. - Vol. 4. - № 2. - P. 13-22.
13. Monczka R. M., Trent R. J., Handfield R. B. Purchasing and supply chain management. - Cincinnati, OH: South-Western College Publishing, 2018. - p.360.
14. Copacino W. C. Supply chain management: the basics and beyond. - Boca Raton: St. Lucie Press / APICS Series on Resource Management, 2017. -p.160.
15. Stein M., Voehl F. Macrologistics management. - Boca Raton: St. Lucie Press, 2018. -p.140.
16. Jones T. C., Riley D. W. Using inventory for competitive advantage through supply chain management //International Journal of Physical Distribution and Materials Management. - 1985. - Vol. 15. - № 5. - P. 16-26.

УДК 33

**Вахобов А.А.**

магистрант «8D04112 - Деловое администрирование» МВА

Алматы Менеджмент Университет, г.Алматы

**Сурапбергенова З.А.**

к.ф.- м.н. Professor of Practice ВШБ

## **СИСТЕМА АНДЕРРАЙТИНГА В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ СТРАХОВОГО РЫНКА**

## **Аннотация**

В статье исследуется современный андеррайтинг в страховой индустрии, описываются ключевые этапы, включая предстраховую экспертизу и оценку риска, анализируются тенденции. Основное внимание уделяется конфиденциальности данных, этике при использовании ИИ и прозрачности в андеррайтинге. Автор подчеркивает важность защиты личной информации клиентов, затрагивает этические вопросы ИИ и выделяет роль эффективного андеррайтинга в защите интересов клиентов и устойчивости страховых компаний. Цель исследования — анализ эволюции системы андеррайтинга в современной страховой индустрии, выявление ключевых тенденций и вызовов, а также оценка влияния технологических инноваций на процесс принятия решений в страховании. Исследование включает анализ литературы, кейсов, анализ воздействия технологий, рассмотрение этических и конфиденциальных аспектов. Для написания статьи использовались эмпирические, теоретические методы и методы обобщения (индукция, дедукция). Исследование уникально своим подходом к интеграции современных методов анализа данных для оптимизации процесса андеррайтинга. В проведенном исследовании подчеркивается, что современные тенденции в андеррайтинге страховой индустрии выделяют важность использования технологий, персонализированного подхода и фокуса на устойчивость.

***Ключевые слова:** андеррайтинг, страхование, оценка риска, предстраховая экспертиза, киберриски.*

Андеррайтинг (underwriting) представляет собой комплексный процесс оценки рисков, используемый в различных сферах для принятия информированных решений. В его основе лежит анализ факторов, влияющих на вероятность успешного завершения сделки, предоставления кредита, страхования или других видов финансовых операций.

Этот процесс позволяет более точно определить степень риска и адаптировать условия сделки в соответствии с результатами анализа. В контексте финансов и кредитования андеррайтинг включает в себя оценку кредитоспособности заемщика, анализ его финансового состояния и кредитной истории, что помогает финансовым учреждениям принимать обоснованные решения о предоставлении кредита и условиях его использования.

В различных областях андеррайтинг предоставляет инструмент для более глубокого понимания рисков, связанных с конкретной сделкой или операцией, и обеспечивает основу для принятия более обоснованных и эффективных бизнес-решений.

Андеррайтинг в контексте страхования – это процесс оценки риска, связанного с конкретным страховым полисом или клиентом, и определение соответствующих премий и условий страхования. Этот процесс направлен на то, чтобы страховые компании могли более точно оценивать вероятность страховых случаев и эффективно управлять рисками.

Современный страховой рынок находится в постоянном состоянии изменений, подвергаясь воздействию новых технологий и требований клиентов. В центре этих изменений стоит система андеррайтинга, играющая ключевую роль в оценке и управлении рисками. Основная цель системы андеррайтинга заключается в определении степени риска, связанного с конкретным страховым полисом. Этот процесс включает в себя анализ различных данных, включая историю страхования, характеристики клиента, а также факторы, влияющие на вероятность страхового случая.

В современных условиях страхового рынка, с появлением больших данных и новых технологий, система андеррайтинга подвергается значительным изменениям. Использование аналитики данных, машинного обучения и искусственного интеллекта позволяет страховым компаниям более точно определять риски, а также создавать более индивидуализированные и конкурентоспособные продукты [1, с.152-153].

Одним из ключевых аспектов развития андеррайтинга является его способность адаптироваться к изменяющимся реалиям страхового рынка. Гибкость в интеграции новых данных, постоянное обновление алгоритмов и адаптация к новым видам рисков становятся необходимостью.

Два основных вида андеррайтинга, *индивидуальный* (специализированный) и *стандартный* (первичный), представляют различные подходы к процессу оценки страховых рисков и формирования страховых полисов.

*1. Индивидуальный* (Специализированный) Андеррайтинг. Этот вид андеррайтинга фокусируется на индивидуальном подходе к каждому клиенту. Специалисты по андеррайтингу подробно изучают особенности и риски каждой страховой сделки, учитывая уникальные характеристики клиента и объекта страхования. Этот

тип андеррайтинга часто применяется в сферах, где страхование требует глубокого понимания специфики, таких как искусство, драгоценные камни или сложные риски бизнеса.

2. *Стандартный* (Первичный) Андеррайтинг. Стандартный андеррайтинг, наоборот, основывается на обобщенных критериях и стандартных параметрах. В этом случае страховые компании используют типовые критерии и модели для оценки рисков и установления страховых премий. Этот подход обычно применяется в более массовых видах страхования, таких как автострахование или медицинское страхование, где объекты страхования могут быть более стандартными и предсказуемыми.

Оба вида андеррайтинга имеют свои преимущества и применяются в зависимости от характера страхования, особенностей клиентской базы и сложности рисков. Индивидуальный андеррайтинг обеспечивает гибкость и более точное выравнивание страховых полисов с потребностями клиентов, в то время как стандартный андеррайтинг обеспечивает более массовый и стандартизированный подход, что может быть эффективным в масштабах [2, с.16].

Процедура андеррайтинга в страховании представляет собой комплексный процесс, включающий несколько ключевых этапов, каждый из которых играет важную роль в оценке рисков и формировании страховых полисов.

- **Предстраховая экспертиза.** Предстраховая экспертиза представляет собой первый и важный этап андеррайтинга в страховании. На этом этапе специалисты по андеррайтингу проводят внимательный анализ данных, связанных с клиентом, страхуемым объектом или событием, подлежащим страхованию.

Эксперты анализируют финансовое положение клиента, изучают его историю страхования, рассматривают предыдущие страховые случаи и другие факторы, которые могут влиять на степень риска. Сюда входит проверка состояния страхуемого имущества, оценка его стоимости и технического состояния, а также выявление потенциальных рисков, связанных с местоположением объекта страхования.

Особое внимание уделяется проверке истории страхования клиента, что позволяет страховой компании оценить уровень риска и предотвратить возможные мошеннические действия. В зависимости от вида страхования, предстраховая экспертиза может включать в себя дополнительные оценки, такие как род

деятельности клиента при страховании ответственности.

Этот этап является основой для последующих решений в процессе андеррайтинга, обеспечивая страховой компании необходимую информацию для более точной оценки рисков и формирования условий страхования.

- Оценка риска. Оценка риска в процессе андеррайтинга в страховании является критическим этапом, основывающимся на данных, полученных на предыдущих этапах предстраховой экспертизы. На основе этой информации производится тщательный анализ вероятности наступления страхового случая и оценка возможного ущерба.

- Специалисты по андеррайтингу прибегают к различным методам и моделированию для достижения более точной и комплексной оценки рисков. Они учитывают такие факторы, как характеристики страхуемого объекта, статистические данные, климатические условия и другие соответствующие параметры, влияющие на возможность страхового случая.

- Целью оценки риска является определение не только вероятности наступления события, но и предвидение возможного ущерба, который может возникнуть в результате данного события. Это позволяет страховой компании адекватно оценить степень риска и разработать страховые полисы, отражающие реальные потребности клиентов и обеспечивающие устойчивость компании к потенциальным убыткам.

- Определение размеров, сроков, условий предоставления страхового покрытия. Определение размеров, сроков, условий предоставления страхового покрытия является ключевым этапом в процессе андеррайтинга в страховании. На этом этапе, основываясь на предыдущих этапах андеррайтинга, принимаются фундаментальные решения, определяющие конечные параметры страховой сделки.

- Исходя из результатов предстраховой экспертизы и оценки рисков, страховщик определяет, до какой суммы будет предоставлена страховая защита. Это важное решение напрямую связано с видом страхования и степенью риска, которую страховая компания готова принять. Условия страхования определяют те правила и требования, которым должен соответствовать страхователь, чтобы быть под защитой полиса. Сюда относятся ограничения, исключения и дополнительные условия, которые могут варьироваться в зависимости от вида страхования [3, с.74].

Определение срока страхования важно как для страхователя, так и для страховщика. Срок страхования указывает, в течение какого времени будет действовать страховая защита: краткосрочный (например, на один год) или долгосрочный (например, на несколько лет) в зависимости от характера страхования и потребностей клиента. Этот этап андеррайтинга направлен на балансировку между обеспечением должного уровня страховой защиты для клиента и управлением рисками для страховой компании. Решения, принятые на этом этапе, формируют основу для разработки страховых полисов, которые будут предложены клиентам.

- Расчет страхового тарифа и страховой премии. На последнем этапе андеррайтинга выполняется расчет страхового тарифа и, исходя из него, определяется страховая премия — сумма, которую клиент должен уплатить за получение страховой защиты. Этот этап является завершающим шагом в процессе андеррайтинга и представляет собой сущность финансовой оценки рисков и стоимости предоставляемого страхового покрытия.

- Расчет страхового тарифа осуществляется с учетом нескольких важных аспектов. В первую очередь учитываются риски, связанные с конкретным случаем страхования. Сюда относится вероятность наступления страхового случая и предполагаемый ущерб от такого события. Чем выше риск, тем выше страховой тариф. Дополнительные факторы также могут влиять на расчет тарифа. Среди них могут быть учтены история страхования клиента, его финансовое положение, характеристики страхуемого объекта, а также другие параметры, зависящие от вида страхования.

- Определение страховой премии является результатом расчета страхового тарифа с учетом выбранного объема страховой защиты и дополнительных условий. Эта сумма представляет собой плату, которую страхователь обязан уплатить для того, чтобы быть под страховой защитой. Таким образом, расчет тарифа и премии является комплексным процессом, балансирующим между обеспечением адекватной страховой защиты и учетом финансовых рисков для страховой компании.





Этапы андеррайтинга в совокупности обеспечивают страховой компании информацию и инструменты для принятия обоснованных решений, обеспечивающих сбалансированное соотношение между предоставлением адекватной страховой защиты клиенту и эффективным управлением рисками для самой компании (рисунок 1).

При осуществлении андеррайтинга, т.е. процесса оценки и управления страховыми рисками, страховые компании применяют критерии убыточности. Эти критерии играют важную роль в том, чтобы сбалансировать предоставление надежной страховой защиты с финансовой устойчивостью страховой компании. Один из ключевых показателей - коэффициент комбинированного убытка, который представляет собой отношение суммы убытков и издержек к заработанной премии. Этот коэффициент помогает оценить, насколько эффективно управляются рисками, и какие издержки связаны с предоставлением страховой защиты. Высокие значения этого коэффициента могут быть сигналом о потенциальной нерентабельности страхового портфеля.

Кроме того, уровень страховых резервов имеет значительное значение. Страховые компании должны поддерживать достаточные резервы для того, чтобы покрыть будущие потенциальные убытки. Этот аспект важен для обеспечения финансовой устойчивости и надежности страховой компании.

Основные тенденции андеррайтинга в страховании могут меняться в зависимости от экономической обстановки, технологических инноваций и изменений в образе жизни общества. На рисунке 2 представлены основные тенденции андеррайтинга в страховании.

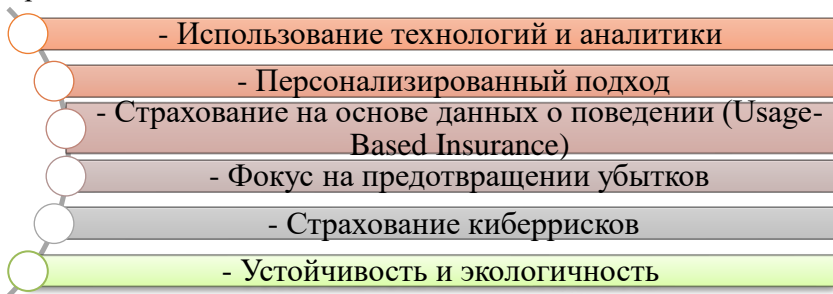


Рисунок 2 - Основные тенденции андеррайтинга в страховании

Примечание- составлено автором на основе источника [4, с.35-39].

- *Использование технологий и аналитики.* Страховые компании все больше внедряют технологии и аналитические инструменты для улучшения процессов андеррайтинга. Использование больших данных, искусственного интеллекта и машинного обучения помогает более точно оценивать риски и формировать страховые полисы.

- *Персонализированный подход.* Растущий спрос на индивидуальные страховые продукты требует более персонализированного андеррайтинга. Страховщики стремятся лучше понимать потребности каждого клиента и предлагать индивидуальные решения, оптимизированные под конкретные обстоятельства.

- *Страхование на основе данных о поведении.* Внедрение страхования на основе данных о поведении (Usage-Based Insurance) становится более распространенным. Такие программы используют данные об использовании (например, вождение автомобиля или образ жизни) для настройки страховых тарифов.

- *Фокус на предотвращении убытков.* Страховщики все больше ориентируются на предотвращение убытков, предоставляя клиентам рекомендации по снижению рисков. Сюда относится использование датчиков, IoT-технологий и услуг по обучению безопасности.

- *Страхование киберрисков.* С увеличением киберугроз растет спрос на страхование киберрисков. Андеррайтинг в этой области становится более сложным из-за постоянно меняющейся природы кибератак.

- *Устойчивость и экологичность.* Все большее внимание уделяется страхованию с учетом устойчивости и экологичности. Компании учитывают в своих андеррайтинговых процессах факторы, связанные с экологическим воздействием и устойчивым развитием.

Эти тенденции отражают стремление к более точному, гибкому и клиентоориентированному андеррайтингу в условиях постоянных изменений в технологическом, экономическом и климатическом окружении.

Тем не менее, с ростом использования технологий в андеррайтинге возникают и вызовы. Ключевыми аспектами этих вызовов являются конфиденциальность данных, этические вопросы при использовании искусственного интеллекта, а также необходимость обеспечения прозрачности и понимания процесса со

стороны клиентов [5, с.33].

Вопрос конфиденциальности данных становится более актуальным в контексте сбора, хранения и использования больших объемов информации в андеррайтинге. Страховщики обязаны строго соблюдать законы о защите данных и гарантировать безопасность информации клиентов.

Этические аспекты при использовании искусственного интеллекта также становятся предметом серьезных обсуждений. Прозрачность алгоритмов и справедливость в принятии решений являются важными моментами для поддержания доверия со стороны общества.

Прозрачность процесса андеррайтинга становится ключевым элементом взаимодействия с клиентами. Объяснение принципов работы алгоритмов и влияющих факторов на страховые решения помогает установить доверительные отношения с клиентами. Однако, помимо технологических аспектов, успешное внедрение изменений в андеррайтинг требует обучения персонала. Специалисты по андеррайтингу должны быть готовы к новым технологиям и обладать пониманием этических норм в контексте использования инноваций.

Система андеррайтинга является неотъемлемой частью современной страховой индустрии. Ее эволюция и адаптация к новым вызовам позволяют страховым компаниям не только эффективно управлять рисками, но и предоставлять клиентам более точные и инновационные продукты, соответствующие динамике современного страхового рынка.

Эффективный андеррайтинг обеспечивает не только защиту интересов клиентов, но и устойчивость страховых компаний в условиях переменчивости рынка. Постоянное совершенствование и адаптация к новым вызовам позволяют страховщикам успешно функционировать, предоставляя надежное страхование в современных условиях страхового рынка.

Исследование выделяется уникальным подходом к интеграции современных методов анализа данных для оптимизации процесса андеррайтинга. Основываясь на фактических случаях исследования, представлены прорывные методики оценки рисков, которые включают аналитику больших данных, машинное обучение в андеррайтинге и инновационные подходы к проверке клиентов. Таким образом, исследование не просто описывает существующие методы андеррайтинга, но и предлагает конкретные шаги для

принятия инновационных подходов, что делает его уникальным в контексте стремительно меняющегося страхового рынка. Проведённое исследование имеет особую важность для страховых компаний, стремящихся не только адаптироваться к новым реалиям, но и играть активную роль в формировании будущего страхового бизнеса.

### **Список использованных источников**

1. Потеряхина Т.П. Особенности практики страхового андеррайтинга// Молодой ученый. – 2014. – №8. – 296 с.
2. Архипов А.П. Страховой андеррайтинг: учебник и практикум для бакалавров – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Издательство Юрайт, 2016. – 320 с.
3. Ефимов О.Н. Страховое дело: учеб.-метод. пособие / О.Н. Ефимов. – Саратов: Вузовское образование, 2014. – 203 с.
4. Кузнецова Т.Е. Система андеррайтинга в современных условиях страхового рынка России // Вестник Волжского университета имени В.Н. Татищева № 2, том 2, 2016, 196 с.
5. Сплетуков Ю.А. Страхование: учебник / Ю. А. Сплетуков, Е. Ф. Дюжиков. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2010. – 224 с.

УДК 330.341.1:658.15

**Сагындыкова А.А**

докторант ОП 8D04102 – Деловое администрирование  
Алматы Менеджмент Университет, г.Алматы

**Исахова П.Б.**

научный консультант, д.э.н., профессор  
Алматы Менеджмент Университет, г.Алматы

## **ГЛОБАЛЬНЫЕ ЭКОНОМИЧЕСКИЕ ТЕНДЕНЦИИ И ФИНАНСОВЫЕ РИСКИ: СТРАТЕГИИ ПРЕДПРИЯТИЙ ДЛЯ АДАПТАЦИИ И УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ**

### **Аннотация**

Основной целью данного исследования является анализ воздействия глобальных экономических тенденций на финансовые риски предприятий, а также разработка стратегий адаптации и устойчивого развития для компаний в условиях глобальных

экономических изменений. Исследование базируется на комплексном анализе научной литературы, охватывающей теории управления рисками, анализ макроэкономических процессов и их влияния на операционную деятельность предприятий. Применяются методы качественного анализа, включая систематизацию и обобщение существующих подходов к управлению рисками, а также анализ примеров из практики предприятий различных отраслей. Исследование выделяется оригинальным подходом к интеграции стратегий устойчивого развития и адаптации к глобальным экономическим изменениям в рамках управления финансовыми рисками предприятий. Особое внимание уделяется сочетанию инновационных и традиционных методов риск-менеджмента для повышения устойчивости и адаптивности компаний. В результате исследования были идентифицированы ключевые глобальные экономические тенденции и их воздействие на финансовые риски предприятий. Разработаны рекомендации по формированию стратегий адаптации, включающие инновации, цифровую трансформацию, экологическую устойчивость и социальную ответственность как элементы повышения устойчивости бизнеса.

***Ключевые слова:** глобальные экономические тенденции, финансовые риски, устойчивое развитие, стратегии адаптации, управление рисками, цифровая трансформация.*

В условиях глобализации и усиления взаимосвязей между национальными экономиками, предприятия сталкиваются с растущим спектром финансовых рисков, обусловленных не только внутренними, но и внешними экономическими факторами. Глобальные экономические тенденции, такие как изменения в международной торговле, финансовые кризисы, политическая нестабильность, технологические инновации и изменение климата, оказывают значительное влияние на экономическую среду, в которой действуют предприятия. Эти изменения требуют от компаний разработки и внедрения гибких стратегий для адаптации и обеспечения устойчивого развития в меняющихся условиях.

Цель данной статьи заключается в анализе воздействия глобальных экономических тенденций на финансовые риски предприятий и разработке стратегических подходов к управлению этими рисками. Основное внимание уделяется идентификации основных глобальных экономических факторов, анализу их потенциального влияния на финансовую устойчивость компаний и выработке рекомендаций по формированию эффективных стратегий

адаптации.

Для достижения поставленных целей используется комплексный подход, включающий теоретический анализ научной литературы по теме исследования, систематизацию и обобщение практического опыта предприятий различных стран и отраслей экономики. Исследование опирается на данные международных организаций, национальных статистических служб, отчеты компаний и результаты эмпирических исследований в области финансового анализа и управления рисками.

Актуальность темы обусловлена необходимостью постоянного мониторинга и анализа глобальных экономических изменений для своевременного принятия управленческих решений, направленных на минимизацию финансовых рисков и обеспечение долгосрочного развития предприятий. В условиях усиления глобальной конкуренции и неопределенности, умение адаптироваться к изменяющимся экономическим реалиям и разрабатывать эффективные стратегии управления рисками становится ключевым фактором успеха и устойчивого развития компаний.

Исследование глобальных экономических тенденций и их влияния на финансовые риски предприятий предполагает анализ широкого спектра научных работ, охватывающих различные аспекты данной проблематики. В рамках литературного обзора были рассмотрены источники, посвященные теории управления рисками, анализу макроэкономических процессов и их воздействию на операционную деятельность предприятий.

Одним из ключевых аспектов, поднимаемых в исследуемой литературе, является взаимосвязь между глобальными экономическими изменениями и финансовой устойчивостью компаний. Авторы указывают на то, что в условиях глобализированной экономики компании сталкиваются с увеличением частоты и масштаба финансовых рисков, обусловленных как внешними экономическими шоками, так и изменениями в международной торговле и финансовых рынках [1]. Важным направлением анализа в этом контексте является изучение механизмов передачи макроэкономических шоков на национальном и международном уровнях и их последствий для финансовой стабильности предприятий [2].

Другой важной темой в рассматриваемой области является разработка и применение моделей управления рисками, способных

адаптироваться к быстро меняющимся условиям внешней среды. Ученые акцентируют внимание на необходимости интеграции традиционных подходов к риск-менеджменту с новыми методами анализа данных, такими как большие данные и искусственный интеллект, для повышения эффективности принятия решений в условиях неопределенности [3]. Это подчеркивает значимость технологического развития и инноваций в современной экономике для управления финансовыми рисками.

В контексте изучения глобальных экономических тенденций особый интерес представляет анализ влияния международных экономических кризисов на операционную и финансовую деятельность предприятий. Исследователи обращают внимание на различные стратегии, которые могут применять компании для минимизации отрицательных последствий экономических кризисов, включая диверсификацию деятельности, оптимизацию затрат и активное использование финансовых инструментов хеджирования [4]. Также отмечается значимость разработки прогностических моделей для оценки потенциальных рисков и разработки стратегий их минимизации [5].

Кроме того, в литературе поднимается вопрос об изменении климата и его воздействии на экономическую деятельность предприятий. Отмечается, что изменение климата может привести к значительным финансовым потерям для компаний, особенно для тех, чья деятельность непосредственно связана с природными ресурсами и сельским хозяйством [6]. В этом контексте акцентируется важность учета экологических рисков в системе управления рисками предприятия.

Таким образом, литературный обзор подчеркивает сложность и многогранность проблемы влияния глобальных экономических тенденций на финансовые риски предприятий. Важность данной темы обусловлена не только ее актуальностью в современных условиях глобализации и экономических изменений, но и необходимостью разработки эффективных стратегий управления рисками, способных обеспечить устойчивое развитие предприятий.

2. Анализ глобальных экономических тенденций и их влияния на финансовые риски предприятий

Современная экономическая среда характеризуется динамичными изменениями, обусловленными различными глобальными факторами. Глобализация, технологический прогресс,



изменение климата, демографические сдвиги и геополитическая нестабильность — все эти тенденции оказывают непосредственное влияние на экономические процессы в мире и, как следствие, на финансовую устойчивость предприятий. Важным аспектом является умение компаний адаптироваться к этим изменениям, минимизируя возможные финансовые риски и находя новые возможности для роста и развития [7].

Глобальные экономические тенденции могут воздействовать на предприятия как непосредственно, так и косвенно. Прямое влияние часто связано с изменениями в международной торговле и финансовых потоках, в то время как косвенное влияние может происходить через изменения в экономической политике, регуляторных рамках и общественном восприятии. Например, технологический прогресс и цифровизация открывают новые возможности для бизнеса, но также создают риски устаревания существующих бизнес-моделей и продуктов. Изменение климата представляет собой риск не только для сельского хозяйства и энергетики, но и для широкого круга отраслей из-за возможных изменений в законодательстве, направленного на снижение углеродных выбросов, что требует дополнительных инвестиций и приводит к изменению структуры затрат предприятий.

Учитывая вышеизложенное, предприятиям необходимо разрабатывать комплексные стратегии управления рисками, которые включают в себя не только традиционные финансовые инструменты, но и стратегическое планирование в области инноваций, устойчивого развития и корпоративной социальной ответственности. Это позволит не только снизить потенциальные риски, но и выявить новые направления для развития бизнеса в меняющемся мире.

3. Стратегии адаптации и устойчивого развития предприятий в условиях глобальных экономических изменений

В эпоху глобальных экономических изменений, обусловленных как непредсказуемыми экономическими кризисами, так и стремительным развитием технологий, предприятиям необходимо разрабатывать и реализовывать стратегии, способные обеспечить их устойчивое развитие и адаптацию к меняющимся условиям. Эффективные стратегии адаптации должны учитывать ряд ключевых аспектов, включая инновации, цифровую трансформацию, экологическую устойчивость и социальную ответственность, что требует комплексного подхода к управлению

изменениями [8].

Одним из основных направлений стратегической адаптации является интеграция инновационных технологий в основные бизнес-процессы предприятия. Цифровизация, автоматизация и применение искусственного интеллекта позволяют не только оптимизировать затраты и повысить эффективность работы, но и открывают новые возможности для развития бизнеса. Кроме того, устойчивое развитие и внедрение экологически чистых технологий становятся не просто элементами корпоративной этики, но и важными факторами конкурентоспособности на международном рынке.

Для успешной адаптации к глобальным экономическим изменениям предприятиям также важно развивать гибкость и способность к быстрому реагированию на изменения внешней среды. Это предполагает создание адаптивных организационных структур, гибкое планирование и управление рисками, а также непрерывное обучение и развитие персонала.

В контексте устойчивого развития значительное внимание уделяется социальной ответственности бизнеса, включая заботу о благополучии сотрудников, поддержку сообществ, в которых предприятие ведет свою деятельность, и минимизацию негативного воздействия на окружающую среду. Все эти аспекты требуют от предприятий не только финансовых вложений, но и пересмотра корпоративной культуры и ценностей.

Таким образом, стратегии адаптации и устойчивого развития в условиях глобальных экономических изменений представляют собой комплекс мер, направленных на обеспечение гибкости, инновационности и социальной ответственности предприятий, что в итоге способствует их долгосрочному успеху и конкурентоспособности.

#### Заключение

В ходе проведенного исследования был выполнен анализ влияния глобальных экономических тенденций на финансовые риски предприятий и разработаны стратегии их адаптации и устойчивого развития в меняющихся условиях. Исследование показало, что в условиях глобализации и постоянно меняющейся экономической среды предприятия сталкиваются с рядом финансовых рисков, возникающих как в результате внешних шоков, так и из-за внутренних изменений в отраслях и национальных экономиках.

Основные выводы работы могут быть сформулированы следующим образом:

1) Многообразие глобальных экономических тенденций, включая технологические инновации, изменение климата, демографические сдвиги и геополитическую нестабильность, оказывает комплексное воздействие на финансовую устойчивость предприятий. Эти факторы требуют от компаний постоянного мониторинга и анализа для своевременного выявления и минимизации потенциальных рисков.

2) Адаптация к изменяющимся глобальным условиям требует от предприятий разработки и реализации комплексных стратегий, включающих инновации, цифровую трансформацию, экологическую устойчивость и социальную ответственность. Применение данных стратегий позволяет не только снизить уровень финансовых рисков, но и создать условия для устойчивого развития в долгосрочной перспективе.

3) Гибкость и способность к быстрой адаптации становятся ключевыми факторами успеха предприятий в динамичной экономической среде. Создание адаптивных организационных структур, гибкое планирование и управление рисками, а также непрерывное обучение и развитие персонала являются важными элементами стратегий адаптации.

4) Социальная ответственность и устойчивое развитие становятся неотъемлемой частью стратегического управления предприятием. Учет экологических рисков и фокус на социальной ответственности помогают предприятиям формировать положительный имидж, укреплять доверие со стороны клиентов и партнеров, а также способствуют их долгосрочному процветанию.

В заключение следует отметить, что успешная адаптация и устойчивое развитие в условиях глобальных экономических изменений требуют от предприятий не только применения инновационных подходов и технологий, но и глубокого понимания внешних экономических процессов, а также готовности к принятию оперативных и обоснованных управленческих решений.

### **Список использованных источников**

1. Жукова, О.С. Глобальные экономические изменения и их влияние на финансовую стабильность компаний, Журнал макроэкономических исследований, 2022, № 3, С. 88-97.

2. Васильев, Д.Н., Маркова, О.Д. Анализ международных экономических шоков и стратегии предприятий по минимизации их воздействия, Вестник экономической интеграции, 2020, № 6, С. 110-120.
3. Миронова, Д.А. Применение больших данных в управлении финансовыми рисками, Научный журнал инновационных исследований, 2022, № 1, С. 58-64.
4. Кузнецова, И.Б. Стратегии минимизации последствий экономических кризисов для предприятий, Журнал управления рисками, 2019, № 3, С. 234-242.
5. Соловьёв, А.М. Разработка прогностических моделей финансовых рисков в условиях неопределенности, Финансы и кредит, 2021, № 7, С. 1120-1134.
6. Белоусова, Ю.С. Влияние изменения климата на экономическую деятельность предприятий, Экологический вестник, 2023, № 2, С. 47-55.
7. Жуков, Е.И. Глобальные экономические тенденции и стратегическое управление предприятием, Москва: Экономика, 2022. - С. 102-118.
8. Макарова, В.А. Стратегии адаптации предприятий к условиям глобальных экономических изменений, Вестник экономики, 2022, № 4, С. 210-223.

УДК 658.15(045)

**Сагындыкова А.А.**

докторант ОП «8D04102 - Деловое администрирование»  
Алматы Менеджмент Университет, г. Алматы

## **ОЦЕНКА ВЛИЯНИЯ МАКРОЭКОНОМИЧЕСКИХ ФАКТОРОВ НА ФИНАНСОВУЮ УСТОЙЧИВОСТЬ ПРЕДПРИЯТИЙ**

### **Аннотация**

В данной обзорной статье рассматривается вопрос влияния макроэкономических факторов на финансовую устойчивость предприятий. Цель исследования заключается в теоретическом осмыслении степени воздействия внешних экономических условий на финансовые показатели и уровень рисков компаний. Методологическая основа исследования охватывает анализ научных

работ, теоретических подходов и методик оценки финансовых рисков, предложенных в научных исследованиях. Основное внимание уделяется критическому анализу научных работ, посвященных изучению влияния макроэкономических изменений на стабильность финансового состояния предприятий. Исследование выделяется разработкой комплексного подхода к теоретическому осмыслению и управлению финансовыми рисками, основываясь на изучении макроэкономических индикаторов. Предложены направления для дальнейшего углубления теоретических исследований и совершенствования стратегий риск-менеджмента, адаптированных к макроэкономическим условиям. В статье подчеркивается значимость макроэкономических факторов и предлагаются рекомендации для разработки эффективных методов минимизации финансовых рисков, учитывающих текущие экономические тренды.

***Ключевые слова:** финансовые риски; макроэкономические факторы; управление рисками; финансовая устойчивость предприятий; риск-менеджмент; экономическая стабильность.*

В условиях глобализации экономических процессов и повышения степени неопределенности и динамичности внешней среды, управление финансовой устойчивостью предприятий приобретает особую актуальность. Финансовая устойчивость организаций в значительной степени зависит от ряда макроэкономических факторов, таких как инфляция, процентные ставки, валютные колебания и изменения в законодательной и экономической политике [1, с. 95]. Эти факторы могут оказывать как прямое, так и косвенное влияние на деятельность предприятий, их доходность, рентабельность, ликвидность и инвестиционную привлекательность [2, с. 17]. Осознание и глубокий анализ этих зависимостей становятся ключевыми для обеспечения устойчивого развития и минимизации рисков.

Цель данного исследования заключается в анализе влияния макроэкономических факторов на финансовую устойчивость предприятий. Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи: исследовать теоретические основы взаимосвязи макроэкономических показателей и финансовой устойчивости предприятий; проанализировать существующие методические подходы к оценке этого влияния; выявить и систематизировать основные макроэкономические факторы,

оказывающие значимое воздействие на финансовую устойчивость предприятий; провести эмпирический анализ влияния выявленных факторов на примере конкретных предприятий.

Исследование базируется на принципах объективности, системности и комплексности. Основу теоретической части работы составляют научные публикации в области экономики, финансового менеджмента и риск-менеджмента, а также официальные статистические данные и отчеты предприятий. Для анализа влияния макроэкономических факторов используются как качественные, так и количественные методы исследования, включая эконометрическое моделирование и анализ временных рядов.

Актуальность исследования обусловлена не только теоретическим интересом к изучаемой проблеме, но и практической необходимостью разработки эффективных инструментов и стратегий управления финансовой устойчивостью предприятий в условиях меняющейся макроэкономической среды. Результаты данной работы могут быть использованы для повышения эффективности финансового планирования, управления рисками и принятия управленческих решений на предприятиях различных отраслей экономики.

Таким образом, данное исследование направлено на расширение теоретических знаний о факторах, влияющих на финансовую устойчивость предприятий, и разработку практических рекомендаций для улучшения их финансовой стабильности и устойчивости в условиях волатильности макроэкономической среды.

В рамках исследования проведен анализ теоретических работ, посвященных изучению влияния макроэкономических факторов на финансовую устойчивость предприятий. Важность данной темы неоднократно подчеркивалась в научной литературе, причем акцент делается как на прямом, так и на косвенном воздействии этих факторов на экономические показатели предприятий [2, с. 17].

Основные макроэкономические показатели, традиционно рассматриваемые в литературе, включают инфляцию, процентные ставки, уровень безработицы, валютные курсы и внешнеторговый баланс [1, с. 95]. Исследования показывают, что инфляция может оказывать как негативное влияние на стоимость капитала и покупательную способность, так и положительное - путем уменьшения реальной стоимости долговых обязательств [1, с. 97]. Процентные ставки, согласно ряду авторов, влияют на затраты по

заемным средствам и инвестиционную привлекательность предприятий [1, с. 99].

Также в литературе выделяется значимость валютных колебаний, особенно для компаний, занимающихся экспортно-импортными операциями [3, с. 67]. Колебания валютных курсов могут существенно влиять на конкурентоспособность продукции на международных рынках, а также на стоимость сырья и комплектующих, закупаемых за границей [3, с. 69].

Важную роль в анализе финансовой устойчивости играют и исследования в области микроэкономики и корпоративных финансов. Так, например, в работах по финансовому менеджменту акцентируется внимание на важности управления ликвидностью и капиталом, учете рисков, связанных с неплатежеспособностью и потерей ликвидности [3, с. 72]. Риск-менеджмент и стратегии хеджирования также являются важными элементами в контексте минимизации негативного воздействия внешних экономических шоков [4, с. 31].

Обзор эконометрических моделей и методов показывает, что для анализа влияния макроэкономических факторов на финансовую устойчивость часто используются регрессионный анализ, модели временных рядов и панельные данные [4, с. 38]. Эти методы позволяют оценить не только непосредственное влияние отдельных показателей, но и выявить скрытые взаимосвязи и зависимости.

В итоге литературные источники предоставляет обширный массив знаний по данной тематике, подчеркивая сложность и многогранность влияния макроэкономических факторов на финансовую устойчивость предприятий. Однако остается ряд пробелов, связанных с быстро меняющейся экономической средой и появлением новых рыночных реалий, требующих дальнейшего исследования и анализа [5, с. 97].

В рамках исследования влияния макроэкономических факторов на финансовую устойчивость предприятий выделяются различные теоретические подходы и методологии. Существующие работы в этой области можно условно разделить на несколько основных направлений, каждое из которых предлагает свой уникальный взгляд на проблематику и методы её изучения.

#### 1) Теоретические подходы

Одним из основных теоретических направлений является неоклассическая экономическая теория, акцентирующая внимание на роли рыночного равновесия и микроэкономических основах

поведения экономических агентов. Исследования в этом ключе часто фокусируются на анализе, как макроэкономические изменения влияют на индивидуальные финансовые решения предприятий и их долгосрочную стратегию.

Кейнсианская экономическая теория, в свою очередь, подчеркивает значимость государственного вмешательства в экономику и его влияние на общую экономическую активность, в том числе и на финансовое состояние предприятий [6, с. 88]. Также значительное внимание уделяется изучению влияния национальной денежно-кредитной и фискальной политики на экономическую стабильность и финансовую устойчивость предприятий.

## 2) Методологические подходы

Среди методологических подходов особое место занимает использование эконометрических моделей. Применение регрессионного анализа, моделей ARIMA, VAR и других видов эконометрического моделирования позволяет анализировать и количественно оценивать влияние отдельных макроэкономических индикаторов на финансовые показатели предприятий [7, с. 118].

Особенностью данных подходов является возможность учета множественных переменных и их взаимосвязей, что придает анализу глубину и точность.

Метод кейс-стади (анализ конкретных случаев) также широко применяется в исследованиях. Детальный анализ конкретных предприятий или отраслей позволяет выявить, как макроэкономические изменения воздействуют на финансовую стратегию и поведение фирм в различных экономических условиях [7, с. 112].

Финансовое моделирование, включая стресс-тестирование и сценарный анализ, применяется для оценки устойчивости предприятий к внешним шокам и изменениям экономической среды. Эти методы позволяют не только анализировать текущее состояние компаний, но и прогнозировать их финансовую устойчивость в различных условиях, что особенно ценно для управления рисками и стратегического планирования [7, с. 120].

Таким образом, существующие теоретические и методологические подходы предоставляют обширный инструментарий для анализа и оценки влияния макроэкономических факторов на финансовую устойчивость предприятий. Каждый из подходов имеет свои сильные и слабые стороны, а их комбинированное применение может предоставить более полное и



объективное представление о данной проблематике.

В то время как обширный спектр исследований затрагивает вопрос влияния макроэкономических факторов на финансовую устойчивость предприятий, в литературе всё ещё существуют значительные пробелы, на которые настоящее исследование направлено дать ответы.

#### 1) Недостаток комплексных исследований

Большинство исследований сосредоточено на анализе отдельных макроэкономических переменных, таких как процентные ставки, инфляция, валютные курсы, не учитывая их взаимосвязь и совместное воздействие на финансовое состояние компаний [8, с. 245]. Существует необходимость в более комплексном подходе, учитывающем одновременное влияние множества факторов.

#### 2) Динамика макроэкономических факторов

Многие исследования фокусируются на краткосрочном анализе, в то время как влияние долгосрочной динамики макроэкономических переменных остаётся менее изученным. Долгосрочный перспективный анализ макроэкономических факторов и их изменений на финансовую устойчивость предприятий требует дополнительного внимания [8, с. 251].

#### 3) Отраслевая специфика

Мало работ уделяют внимание вопросу, как отраслевая специфика предприятий влияет на их чувствительность к изменениям в макроэкономической среде [9, с. 195]. Важно исследовать, как различные отрасли реагируют на макроэкономические шоки и какие стратегии могут минимизировать негативные последствия.

#### 4) Географическая дифференциация

Большинство исследований сосредоточены на экономиках развитых стран, в то время как данные по развивающимся и переходным экономикам ограничены. Понимание того, как макроэкономические факторы влияют на предприятия в разных географических регионах, является ключевым для глобализованного бизнеса [10, с. 82].

#### 5) Влияние политических рисков

Хотя некоторые работы рассматривают влияние политической нестабильности и рисков на экономические показатели компаний, системного понимания взаимосвязи между политическими факторами и финансовой устойчивостью предприятий в литературе недостаточно [10, с. 77]. Требуется более глубокий анализ влияния

политических изменений на экономическую среду и бизнес.

Эти пробелы в литературе указывают на необходимость дальнейших исследований, включая более широкий и комплексный анализ макроэкономических факторов и их воздействия на различные аспекты финансовой устойчивости предприятий. Особое внимание следует уделить междисциплинарному подходу, сочетающему экономические, политические и социальные аспекты, что позволит получить более полное и многогранное представление о рассматриваемой проблематике.

#### Анализ результатов

В данном разделе представлен анализ результатов, полученных в ходе исследования влияния макроэкономических факторов на финансовую устойчивость предприятий. Основываясь на комплексном подходе, учитывающем различные экономические, социальные и политические аспекты, исследование стремится заполнить выявленные ранее пробелы в существующей литературе.

##### 1. Комплексный анализ макроэкономических переменных

Исследование показало, что финансовая устойчивость предприятий сильно зависит от комплекса макроэкономических факторов, включая процентные ставки, инфляцию, валютные курсы. Взаимодействие этих переменных имеет решающее значение, и односторонний анализ часто приводит к неполным или искаженным выводам.

##### 2. Долгосрочное влияние макроэкономических факторов

Долгосрочный анализ данных показывает, что, в то время как краткосрочные экономические шоки имеют значительное влияние на финансовую устойчивость, долгосрочные тенденции и циклы играют ещё более важную роль. Например, долгосрочные циклы инфляции или изменения в экономической политике могут оказывать глубокое воздействие на финансовую стратегию и устойчивость предприятий.

##### 3. Отраслевые различия в реакции на макроэкономические изменения

Анализ показал значительные различия в реакции предприятий различных отраслей на макроэкономические изменения. Например, предприятия в сфере IT и телекоммуникаций оказались более устойчивы к внешним экономическим шокам, в отличие от традиционной промышленности и сырьевого сектора.

##### 4. Географическая специфика

Исследование также выявило, что финансовая устойчивость

предприятий сильно зависит от географического расположения и связанного с этим экономического контекста. Предприятия, расположенные в стабильных экономиках с развитой финансовой инфраструктурой, оказались менее подвержены влиянию внешних макроэкономических шоков, чем предприятия в развивающихся странах или странах с переходной экономикой.

#### 5. Влияние политических изменений

Наконец, результаты исследования подтвердили, что политическая стабильность и прозрачность правительственной политики имеют значительное влияние на финансовую устойчивость предприятий. Политические риски, включая нестабильность, коррупцию и изменения в законодательстве, могут привести к значительным финансовым потерям и снижению устойчивости.

Эти результаты предоставляют ценные вводные данные для разработки стратегий управления финансовыми рисками на предприятиях, позволяя учитывать множество факторов, влияющих на финансовое состояние компании. Они также указывают на необходимость постоянного мониторинга макроэкономической среды и гибкого реагирования на её изменения.

#### Заключение

##### 1) Обобщение ключевых результатов:

Исследование демонстрирует, что макроэкономические факторы оказывают значительное и многоаспектное влияние на финансовую устойчивость предприятий. Анализ подчеркнул важность учета процентных ставок, инфляции, валютных курсов и общего состояния экономики при формировании финансовой стратегии. Отраслевые различия и географическая специфика также играют критическую роль в определении степени устойчивости предприятий к макроэкономическим изменениям.

##### 2) Важность комплексного подхода

Одним из ключевых выводов является необходимость комплексного подхода к анализу финансовых рисков. Традиционные методы, фокусирующиеся на отдельных индикаторах или краткосрочных изменениях, оказываются недостаточными. Для эффективного управления финансовыми рисками требуется учитывать широкий спектр факторов, включая долгосрочные экономические циклы, политическую обстановку, и глобальные тенденции.

##### 3) Роль политической и экономической стабильности

Политическая и экономическая стабильность являются ключевыми факторами, влияющими на финансовую устойчивость предприятий. Нестабильность в этих сферах может привести к резким колебаниям в экономических показателях, что, в свою очередь, усиливает финансовые риски. Поэтому важно, чтобы предприятия разрабатывали гибкие стратегии, способные адаптироваться к меняющимся условиям.

#### 4) Отраслевые и географические аспекты

Результаты исследования также подчеркивают значимость отраслевых и географических особенностей. Понимание уникальных характеристик и рисков конкретных отраслей и регионов может помочь в формировании более точных и эффективных стратегий управления рисками.

#### 5) Рекомендации для управления финансовыми рисками

На основе проведенного анализа можно сформулировать ряд рекомендаций для предприятий по управлению финансовыми рисками:

- Непрерывный мониторинг макроэкономической ситуации. Предприятия должны осуществлять систематический анализ макроэкономических показателей и тенденций.

- Гибкость стратегий. Важно поддерживать гибкость в стратегическом планировании и быть готовым к быстрой адаптации под изменяющиеся экономические и политические условия.

- Учёт отраслевых и региональных особенностей. Разработка рискованных стратегий должна учитывать специфику отрасли и региона.

- Планирование на основе сценариев. Предприятиям следует разрабатывать различные сценарии, предусматривая потенциальные макроэкономические шоки и их воздействие на деятельность.

В заключении можно утверждать, что управление финансовыми рисками на предприятии в условиях глобализации требует глубокого понимания взаимосвязей между макроэкономическими факторами и финансовой устойчивостью. Переосмысление традиционных подходов и интеграция комплексного анализа в стратегию управления рисками обеспечит предприятиям лучшую подготовку и адаптацию к постоянно меняющимся условиям мировой экономики.

### **Список использованных источников**

1. Васильева Т.А., Горбунова А.С. Методы оценки финансовых рисков в условиях макроэкономической нестабильности. – М.: Экономика, 2019. – 408 с.
2. Алексеева И.И., Кириллова А.В. Анализ и управление финансовыми рисками на предприятии. – М.: Финансы и статистика, 2020. – 359 с.
3. Ершов М.Ф. Экономическая теория риска и ее применение в финансах. – М.: Финансы и статистика, 2021. – 451 с.
4. Петрова Е.А., Шестаков Д.С. Роль макроэкономических показателей в управлении финансовыми рисками предприятий // Финансовый менеджмент. – 2023. – № 2 (50). – С. 30-45.
5. Финансовая стабильность в условиях экономической глобализации: под ред. Кудриной О.В. – М.: КноРус, 2021. – С. 95-110.
6. Морозова Н.А., Журавлев П.В. Современные методы управления рисками на предприятиях // Управление финансовыми рисками. – 2022. – № 1 (14). – С. 85-97.
7. Павлов П.С., Андреева А.Н. Анализ рисков в финансовом менеджменте. – М.: Дело, 2023. – 284 с.
8. Семенов В.Ю. Инструменты снижения финансовых рисков в условиях макроэкономической неопределенности // Финансовая аналитика: проблемы и решения. – 2022. – № 3 (410). – С. 240-256.
9. Уткин Е.А., Филиппова Д.С. Квантитативные методы в анализе финансовых рисков. – М.: Финансы и Кредит, 2022. – 312 с.
10. Чернова В.А., Борисова А.Н. Влияние экономических циклов на финансовую устойчивость компаний // Экономика и управление. – 2021. – № 7 (152). – С. 75-89.

УДК 339

**Сурбаева М.И.**

Докторант ОП «8D04102-Деловое администрирование»

**Рахимбекова Ж.С.**

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

### **ЗАКОНОДАТЕЛЬНОЕ РЕГУЛИРОВАНИЕ ФРАНЧАЙЗИНГА В РЕСПУБЛИКЕ КАЗАХСТАН**

**Аннотация** В данной статье рассматривается законодательное регулирование франчайзинга в Казахстане. При

рассмотрении хронологии развития франчайзинга в стране выделяется период, в котором отсутствовало должное законодательное регулирование. Так как франчайзинг охватывает множество областей, следовательно его регулирование происходит с помощью 5 нормативно-правовых акта. Законодательное регулирование осуществляется по средствам реализации прописанных нормативов во взаимодействии франчайзи и франчайзера, а также между государством.

***Ключевые слова:** договор франшизы, франчайзер, франчайзи, законодательство, бизнес, общественное питание, вознаграждение, государственное регистрационное удостоверение.*

Предприниматели Казахстана говорят о франчайзинге, как об эффективной маркетинговой методике. Благодаря привлекательности рынка страны в Центрально-Азиатском регионе Казахстан стал лидером по применению данного формата бизнеса. На рынке Казахстана можно встретить сети аптек, брендовых магазинов, мест общественного питания, фитнес центров, учебных заведений.


После объявления независимости Республики Казахстан руководство страны выбрало направление открытой экономики. Открытые экономические отношения со всеми другими странами позволили восстановить упадок производства после кризиса 1990 года. В страну начал стекаться иностранный капитал, многие предприниматели начали осваивать рынок Казахстана в различных отраслях.

Началом появления первой франчайзинговой компании на территории Казахстана считается 1994 год, когда американская компания Coca-Cola впервые открыла завод безалкогольных напитков торговой марки. Первооткрыватели казахстанского рынка франчайзинга считаются некоторые компании, которые указаны в таблице 1.

Как видно из таблицы 1, после компании Coca-Cola многие зарубежные предприниматели решили войти на рынок страны, за 10 лет таких компании было не много. Это происходило вследствие того, что в стране еще существовала сложная ситуация в экономике. Многие иностранные компании просто боялись выходить на казахстанский рынок, потому что тяжело было давать прогнозы. Но такие первооткрыватели как Hayatt Regency, Adidas, «Сеймар» и

«Баскин Роббинс» останутся в истории.

Таблица 1 – Список компании, которые первыми открывали свои франчайзинговые подразделения в Казахстане

№	Название компании	Логотип	Год открытия в Казахстане
1	«Рахат Палас» - Hayatt Regency		1994 г.
2	Adidas		1995 г.
3	«Сеймар»		1996 г.
4	«Баскин Роббинс»		1999 г.
Примечание: составлено автором на основе источника [1]			

Так благодаря франчайзингу в стране начали появляться фирменные магазины, бутики брендовых вещей, автомобильные ларьки, места общественного питания и многое другое.

После того, как в стране появилась необходимость правового регулирования франчайзинговых отношений и создания благоприятных условий для новых компаний, которые желали войти на рынок, но боялись был разработан законопроект.

Закон РК от 24.06.2002г. «О комплексной предпринимательской лицензии (франчайзинге)» помогает регулировать отношения между субъектами франчайзингового договора. С помощью данного закона было закреплено понятие государственной поддержки франчайзинговой деятельности в Республике Казахстан [2].

Однако, не только данный закон регулирует все отношения, возникающие в процессе франчайзинга (Рисунок 1).

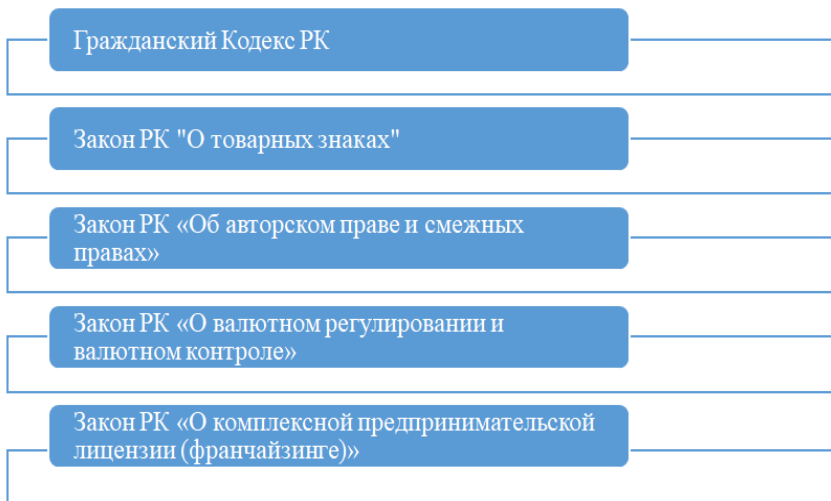


Рисунок 1 - Основные нормативные правовые акты, регулирующие отношения по франчайзингу в Республике Казахстан

Источник: составлено автором на основе источников [2-5]

Отношения между франчайзером и франчайзи регулируются по договору, который подписывают обе стороны. В документе 1 сторона обязуется предоставить 2 стороне за определенную плату за комплекс исключительных прав. Эти права связаны с использованием фирменного наименования и сохранения коммерческой тайны (рисунок 2).



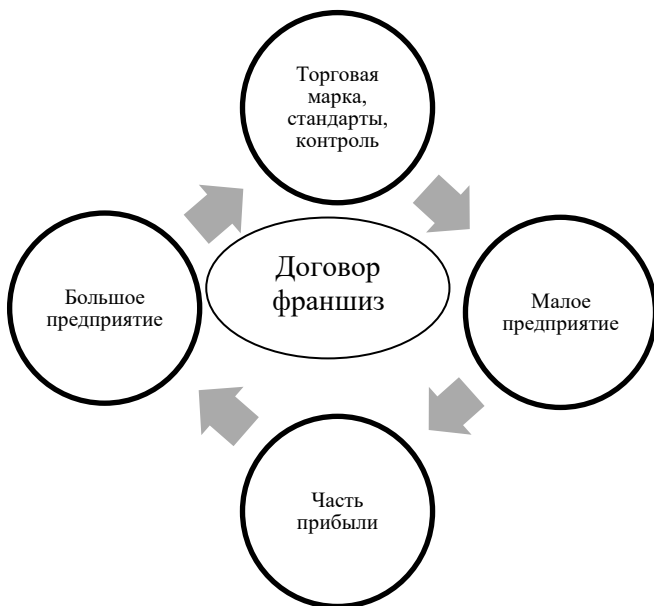


Рисунок 2 – Схема отношений по договору франчайзинга  
Примечание: составлено автором на основе источника [6]

Вознаграждение – является основным условием договора франчайзинга. Однако в Законе нет норм, которые бы регламентировали форму и порядок оплаты вознаграждения. Так упоминание о вознаграждении есть в 10 и 17 статье Закона РК «О комплексной предпринимательской лицензии (франчайзинге)».

Нормы, не указанные в законе, обязательно должны быть прописаны в договоре франчайзинга. Следовательно, сроки, способы, порядок и сумма оплаты вознаграждения должны быть указаны в договоре франчайзинга.

В главе Гражданского Кодекса РК о франчайзинге вознаграждение имеет несколько форм (рисунок 3) [1].



Рисунок 3 – Схема вариантов вознаграждения по договору франчайзинга

Источник: составлено автором на основе источника [6]

Так вознаграждение может выплачиваться одновременно в форме паушальных платежей или роялти. Размер роялти зависит от объема продаж и выручки франчайзи, соответственно, франчайзер заинтересован в успешности и развитии каждого своего открытого подразделения. Большинство договоров включает оба вида платежей для повышения заинтересованности двух сторон в эффективности деятельности. В юридической документации также встречается другое определение паушального взноса, как концессионная плата (таблица 2).

Таблица 2 – Определения роялти и паушального платежа

№	Название	Определение в нормативных актах
1	Роялти	это платеж за использование или право использования авторских прав, программного обеспечения, патентов, чертежей или моделей, товарных знаков или других подобных видов прав; использование или право использования промышленного оборудования, в том числе морских и воздушных судов, арендуемых по договорам бербоут-чартера или димайз-чартера, а также торгового или научно-исследовательского оборудования; использование "ноу-хау"; использование или право использования кинофильмов, видеофильмов, звукозаписи или иных средств записи.
2	Паушальный платеж	это фиксированный разовый платеж за приобретение лицензионного комплекса, то есть расходы Лицензиата в этой части
Примечание: составлено автором		

Когда компания международного франчайзинга заключает договор с местным предприятием, важным становится вопрос налогообложения вознаграждения. Так следует обратить внимание на Налоговый Кодекс РК, где прописано, что роялти является доходом, полученным на территории Казахстана нерезидентом. Ставка подоходного налога от роялти описана в статье 194 Налогового Кодекса, и она составляет 15% [3].

Если лицо-нерезидент является резидентом страны, с которой Казахстан заключил соглашение об избежании двойной уплаты налога, то они вправе применять льготные ставки. Сейчас таких соглашений насчитывается 53. В списке есть такие страны как: Нидерланды, Великобритания, Канада, США, Италия, Германия, Пакистан, Турция, Швеция, Венгрия, Украина, Индия, Польша, Азербайджан, Монголия, Россия, Беларусь, Узбекистан, Чехия, Иран и многие другие. Также в НК РК есть пояснения, что льготными ставками могут пользоваться резиденты вышеуказанных стран и они должны быть окончательными получателями дохода. Окончательный (фактический) получатель (владелец) доходов-это лицо, которое владеет, пользуется, распоряжается прибылью и не должен быть посредником, номинальным держателем или агентом.

Таким образом, для местных франчайзи роялти подлежит вычету как расходы предприятия. После рассмотрения особенности платежа вознаграждения следует разобрать права и обязанности по договору франчайзинга. Права и обязанности являются важным пунктом договора франчайзинга в РК.

В соответствии с 14 статьей Закона РК «О комплексной

предпринимательской лицензии (франчайзинге)» франчайзер имеет право:

1. Проводить контроль качества товаров и услуг франчайзи;
2. Преимущественной покупки доли в предприятии при отчуждении франчайзи;
3. Быть гарантом франчайзи перед третьими лицами;
4. Быть лизингодателем для франчайзи;
5. Расторгнуть договор и требовать компенсацию с франчайзи в случае несоблюдения условия договора.

Обязанности франчайзера в соответствии с 15 статьей:

1. Предоставить разработанный комплекс технической и коммерческой документации, информацию о поставщиках и другое;
2. Обучить и проконсультировать франчайзи;
3. Сохранять коммерческую тайну.

В статье 17 указаны обязанности франчайзи:

1. Соблюдать переданный комплекс франчайзером;
2. Дать открытый доступ для франчайзера на производство для проведения обучения, контроля, получения информации;
3. Сохранять секрет производства;
4. не участвовать в деятельности конкурентов
5. производить платежи своевременно и в полном объеме;
6. принимать меры после замечаний франчайзера в результате проверки.

Одним из важных вопросов является расторжение договора франчайзинга.

Договор франчайзинга заключается на определенный срок или бессрочно в письменном виде. Также договор может быть расторгнут до окончания срока по общим правилам ГК РК. Однако, для такого расторжения нужны серьезные нарушения договора одной из сторон, тогда расторжение происходит после соответствующего решения суда.

Также в Гражданском Кодексе РК в статье 403 пункте 5 указано, что, если при расторжении договора при нарушении одной стороной, другая сторона имеет право на возмещение убытков.

В договоре франчайзинга нужно сразу указать порядок расторжения договора в соответствии с законодательными актами Казахстана. Порядок, указанный в договоре, может быть обжалован, если он идет в разрез с законодательством РК.

После заключения договора франчайзинга обязательно необходимо произвести его регистрацию в государственных

органах. После регистрации договора Министерство юстиции РК выдает государственное регистрационное удостоверение [4].

Порядок регистрации договора франчайзинга происходит по следующим шагам (рисунок 4).

Государственная регистрация лицензионных договоров производится в 3-х дневный срок со дня подачи заявки. Регистрация происходит после включения в Журнал-реестр лицензионных договоров.

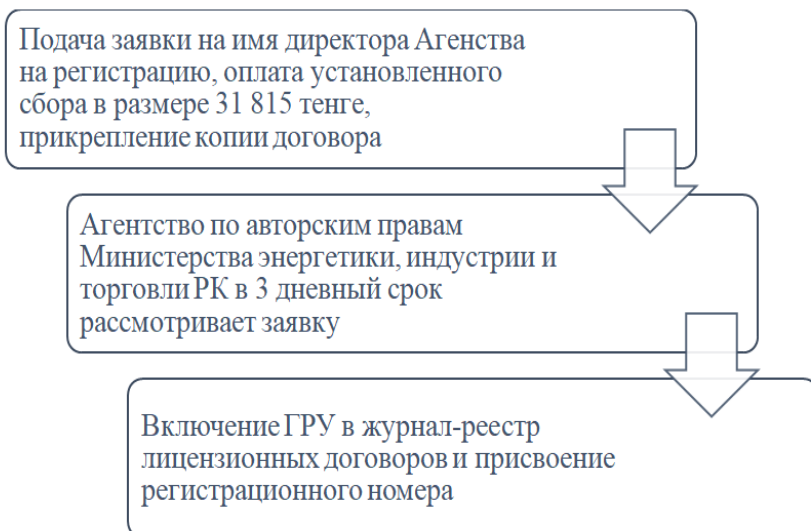


Рисунок 4 – Схема пошаговой регистрации договора франчайзинга

Источник: составлено автором на основе источника [2]

Таким образом, в данной статье рассмотрены особенности законодательного регулирования франчайзинга в Казахстане. Даже если законопроект по франчайзингу был разработан на 8 лет позже появления первой франшизы на территории страны, это не мешало постепенному развитию. Однако, принятия соответствующего Закона дало толчок быстрому распространению франчайзинга в Казахстане.

## Список использованных источников

1. Алдабергенова А.И. Франчайзинг: Учебно-методическое пособие. А.И. Алдабергенова. - Костанай, 2016. - 113 с.
2. Закон РК от 24 июня 2002 года №330 «О комплексной предпринимательской лицензии (франчайзинге)»
3. Гражданский Кодекс РК (с изменениями и дополнениями на 07.03.2023г.)
4. Налоговый Кодекс РК (с изменениями и дополнениями на 21.02.2023г.)
5. Закон РК «Об авторском праве и смежных правах» 10.06.1996 г. №6-1
6. Воробьёв Л. Правовое регулирование франчайзинга / Леонид Воробьёв. - М.: LAP Lambert Academic Publishing, 2019. - 232 с.

УДК 339.187

**Сурбаева М.И.**

Докторант ДВА

Алматы менеджмент Университет, г. Алматы

**Рахимбекова Ж.С.**

к.э.н., доцент

Алматы менеджмент Университет, г. Алматы

## **РАЗВИТИЕ РЫНКА ОБЩЕСТВЕННОГО ПИТАНИЯ В РАЗРЕЗЕ ФРАНЧАЙЗИНГА В КАЗАХСТАНЕ**

### **Аннотация**

Данная статья исследует развитие рынка общественного питания в Казахстане с учетом франчайзинга как одного из ключевых факторов успешного предпринимательства в этой отрасли. Авторы анализируют основные тенденции и характеристики рынка общественного питания, выявляют особенности франчайзинговой модели бизнеса в Казахстане и оценивают ее влияние на развитие отрасли. Исследование базируется на анализе статистических данных, а также на интервью с экспертами и представителями бизнеса. Полученные результаты могут быть полезны для предпринимателей, инвесторов и исследователей, интересующихся развитием общественного

питания в Казахстане и роли франчайзинга в этом процессе.

**Ключевые слова:** франшиза, предпринимательство, бизнес, общественное питание, паушальный взнос, инвестиции, срок окупаемости, роялти.

Современный рынок франшиз в Казахстане характеризуется присутствием большого числа иностранных участников. Популярность открытия бизнеса по франчайзинговой схеме весьма оправданный шаг, поскольку предприниматель, затрачивая минимальные усилия, получает готовый проект «под ключ». Как показывает практика, готовая бизнес-модель позволяет в 2 раза быстрее развивать предприятие при минимальных рисках. Так одним из самых популярных отраслей франчайзинга считается общественное питание.

В данной статье отдельное внимание отводится анализу развития франчайзинга общественного питания в РК. Кроме самых популярных брендов таких как, Burger King KFC, Cola и Pizza Hut, есть и другие стремительно развивающиеся казахстанские франшизы (таблица 1). Развитие на рынке отечественных франшиз положительно сказывается на экономике страны, поскольку полученная прибыль остается в Казахстане [1].


Как видно из таблицы 1 казахстанские компании быстро освоили рынок общественного питания и разработали отличную бизнес-модель. Условия франшизы (паушальный взнос, инвестиции в бизнес, ежемесячный роялти) отличаются у каждого бренда. У каждого предприятия есть своя изюминка, спрос на их продукцию растет, каждая компания показывает положительный рост прибыли с каждым годом [2].

Таблица 1 - Самые популярные казахстанские франшизы в сфере общественного питания

№	Название	Логотип	Количество заведений/ охват городов	Вложения и окупаемость
1	Nexxio Pizza		14 заведений в 8 городах	Паушальный взнос - \$3000 Инвестиции в бизнес - \$30000

				Ежемесячный роялти – 3% Срок окупаемости – 18 месяцев
2	Salam Bro		В каждом городе Казахстана по несколько заведений	Паушальный взнос - \$30000 Инвестиции в бизнес - \$55000 Срок окупаемости – 12-18 месяцев
3	Marmelad Bar		В крупных городах Казахстана	Паушальный взнос - \$30000 Инвестиции в бизнес - \$55000 Срок окупаемости – 12-18 месяцев
4	Сеть ресторанов ABR		50 ресторанов в крупных городах Казахстана	Паушальный взнос – 20000000 тг Инвестиции в бизнес – 125000000 тг Ежемесячный роялти – 7% Срок окупаемости – 18 месяцев Условия меняются в зависимости от выбора типа ресторана (3 вида)



5	Сеть кофейно-кондитерских «Мадлен»		25 точек в крупных городах Казахстана	Паушальный взнос - 10000000 Инвестиции в бизнес - 50000000 Ежемесячный роялти – 3% Срок окупаемости – 18 месяцев
Примечание: составлено автором на основе информации с официальных сайтов компании				

Однако, кроме именитых и давно известных иностранных брендов на рынке общественного питания Казахстана есть также и новые компании. Популярностью пользуются также российские компании, которые активно осваивают местный рынок общественного питания. Такие компании как Додо Пицца, Суши Вок, ФарФор, Бодрый день открыли свои двери в городах РК.

Франчайзинг общественного питания развивается и имеет большое количество разновидностей:

1. Ресторан;
2. Кафе;
3. Кофейня;
4. Пиццерия;
5. Фаст-фуд;
6. Кондитерские;
7. Буфеты;
8. Пельменные, хинкальные;
9. Бары;
10. Закусочные.

В данной статье особое внимание следует уделить франчайзингу кофеен. Следует отметить, что рост популярности кофе наблюдается в крупных городах страны, так сотрудники крупных офисных компании, студенты и активная молодежь с помощью этого напитка могут быстро получить заряд энергии. Это обусловлено жестким графиком и активным образом жизни. В период с 10.12.2023-25.12.2023 гг. был проведен опрос посетителей различных точек питания, удалось опросить 265 человек. Так в результате анкетирования удалось выяснить, что кофе имеет спрос

среди людей возраста от 18 до 40 лет (92%). Кофейни предлагают кофе как основной продукт, однако, кофейни далеко вышли за пределы продажи только кофе. Заведения формата кофеен получили свою популярность среди местного населения. Так более 35% респондентов выбирают кофейню при походе в заведения общественного питания. 40% опрошенных питаются в заведениях по типу фаст-фуда и столовых, 15% любители баров и только 10% выбирают рестораны (рисунок 1).

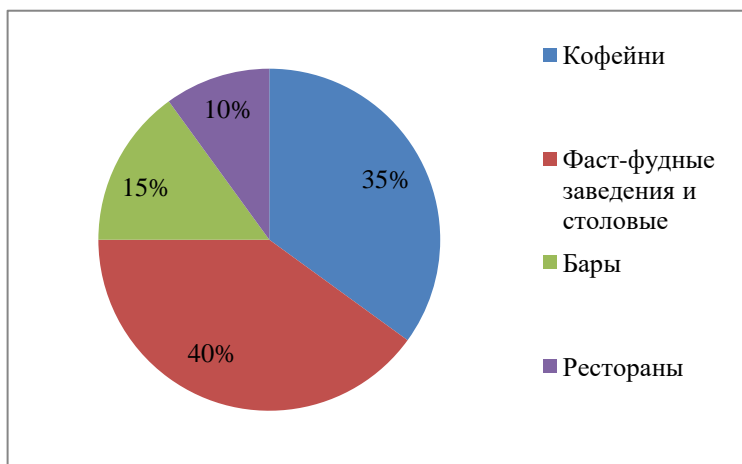


Рисунок 1 – Диаграмма результатов опроса по выбору типа заведения

Источник: составлено автором на основе исследования

Кофейни стали популярны среди населения благодаря не только кофе, но и атмосфере. С каждым днем все больше и больше клиентов для похода в общепит выбирают их [3]. Для более наглядного убеждения можно обратить внимание на статистические данные, указанные в таблице 2.

Особенностью кофеен является то, что их двери открыты с самого утра до поздней ночи, а обстановка намного уютней любого фаст-фудного заведения или столовой. Меню приближено к блюдам кафе и у них богатый выбор кофе. Однако, конкурентами кофеен считаются не только фаст-фуды, бары и кафе. Такие сети как Costa Coffee и Starbucks и места «кофе с собой» также являются

конкурентами. Открытие таких точек пользуется огромным спросом, в крупных городах Казахстана их можно увидеть на каждом шагу. Тем не менее, кофейни имеют явное преимущество перед такими точками, так как в них готовят кофе на вынос, что ограничивает посетителей. Самой яркой особенностью, которая выделяет кофейни от конкурентов, является то, что люди приходят туда не только за кофе. Кофейня – это социально-культурное место, куда люди приходят для отдыха и деловых встреч.

Таблица 2 – Прирост числа мест общественного питания в казахстане за 2022 год

№	Формат	Количество в 2022 г.	Изменения за 1 год
1	Кофейни и кондитерские	911	107,4%
2	Суши-бары	167	50,5%
3	Фреш-бары и бары	1416	32,8%
4	Пиццерии	186	31%
5	Фаст-фуды	2087	23,3
6	Кафе	2980	14%
7	Рестораны	1321	8,3%
Примечание: составлено автором на основе информации из источника [3]			

Таким образом, учитывая популярность кофеен, этот бизнес стал одним из самых привлекательных в стране. Поэтому тут также представлено множество франшиз. Необходимо произвести анализ франшиз кофеен в Казахстане для того, чтобы определить степень их развития (таблица 3).

Таблица 3 - Самые популярные казахстанские франшизы в сфере общественного питания

№	Название	Логотип	Страна	Особенности
1	Discovery Coffee		Россия	3 формата кофеен: Экспрессо-бар, Компакт, Флагман Паушальный взнос от 500.000-3000000

				<p>тг</p> <p>Инвестиции от 5.000.000-100.000.000 тг</p> <p>Чистая прибыль от 500.000-6.000.000 тг в месяц</p> <p>Срок окупаемости от 10 до 24 месяцев</p> <p>В РК 13 точек в 3 крупных городах</p> <p>Нет роялти!</p>
2	Master Coffee		Казахстан	<p>2 формата: Эспрессо Бар и Экспресс</p> <p>Инвестиции от 16.400.000-42.400.000 тг</p> <p>Роялти от 3%-5%</p> <p>Чистая прибыль от 800.000-1.700.000 тг в месяц</p> <p>Срок окупаемости от 18 до 20 месяцев</p>
3	Coffee Boom		Казахстан	<p>4 формата от 500.000-3000000 тг</p> <p>Инвестиции от 5.000.000-100.000.000 тг</p> <p>Чистая прибыль от 500.000-6.000.000 тг в месяц</p> <p>Срок окупаемости от 10 до 24 месяцев</p> <p>Всего 121 точка в 4 странах</p> <p>Нет роялти!</p> <p>Открыты во всех крупных городах Казахстана</p>

4	Traveler's Coffee		Россия	<p>4 формата  Паушальный взнос от 500.000-1.500.000 руб  Инвестиции от 2.000.000-15.000.000 руб  Роялти 4%  Чистая прибыль от 100.000-1.000.000 руб в месяц  Срок окупаемости от 12 до 36 месяцев  Открыты в 4 городах Казахстана</p>
5	Cofix		Израиль	<p>5 форматов  Паушальный взнос от 5.500.000 тг  Инвестиции от 37.000.000 тг  Чистая прибыль от 3.500.000 тг в месяц  Срок окупаемости 24 месяца</p>
6	Do.bro		Россия	<p>Паушальный взнос от 970.000 тг  Инвестиции от 3.000.000 тг  Чистая прибыль от 1.200.000 тг в месяц  Срок окупаемости 6-8 месяцев  Роялти – 3%</p>
Примечание: составлено автором на основе информации с официальных сайтов компании [5]				

По таблице 3 видно, что франшиза кофейни отличное решение при запуске бизнеса, поскольку у разработчиков существует несколько вариантов формата для открытия. Даже при минимальных вложениях можно открыть кофейню в своем городе.

Размер роялти минимальный – от 3% до 5%, а в Discovery Coffee он отсутствует вовсе [5]. В среднем окупаемость проекта приходит в первые 2 года, что доказывает прибыльность вложения. Даже при постоянно растущей конкуренции средняя прибыль составит 2.000.000 в зависимости от размера кофейни. На рынке Казахстана представлены кофейни, основанные в Израиле, Корее и России. Важным считается тот факт, что среди именитых кофеен есть также и казахстанские компании, такие как Master Coffee и Coffee Boom. Этот факт отлично отражает степень развития франшизы кофейни в Казахстане.

Даже если предприниматель проявляет интерес к открытию точки большой сети кофеен после подачи заявки к нему предъявляются определенные требования:

1. У самого предпринимателя должен быть опыт в ресторанном бизнесе, либо он должен найти директора с таким опытом работы;
2. Наличие паушального взноса и первоначальных инвестиций (собственные средства или заемный капитал);
3. Хорошая деловая репутация предпринимателя;
4. Выполнить все требования по месторасположению кофейни (город с населением свыше порогового значения). Франчайзер вправе отказать в заявке если в данном городе уже есть другой франчайзи.

Самые главные преимущества франчайзи кофейни:

- Популярный и проверенный бренд, которые любим потребителями;
- Всесторонняя поддержка франчайзи. Так почти у всех франчайзеров кофеен есть собственные академии по обучению всего персонала;
- Привлекательные финансовые условия сотрудничества;
- Готовые схемы поставки лучшего сырья. Особенность кофеен заключается в качестве кофе и его вкусе, соответственно, зерна поставляются от постоянных поставщиков, способы его обработки отличаются, что и отличает кофейни друг от друга.

Все вышеперечисленные преимущества франчайзинга общественного питания, а именно кофеен оказывает положительное влияние на развития данного направления в Республике Казахстан. Проведенный анализ показал, что на рынке развиты не только иностранные франшизы, но и казахстанские прогрессивные собственники кофеен запустили и развивают свой бизнес. Франчайзинг получает быстрое развитие поскольку в данных

бизнес-отношениях в выигрыше остаются обе стороны, как франчайзер, так и франчайзи. Именно стратегия «Win-win» делает франчайзинг общественного питания таким популярным.

### **Источники:**

1. Беленец, П.С. Использование франчайзинга в предпринимательской деятельности как основа повышения эффективности продаж товаров и услуг [Текст]: монография / П.С. Беленец, В.Н. Ембулаев, А.П. Латкин; под общ. ред. проф. А.П. Латкина; Владивостокский государственный университет экономики и сервиса. – Владивосток: Изд-во ВГУЭС, 2016. – 168 с.
2. Закон РК от 24 июня 2002 года №330 «О комплексной предпринимательской лицензии (франчайзинге)».
3. Официальный сайт Казахстана сайта о стартапах, бизнесе, увлечениях. <https://the-steppe.com/gorod/sushi-i-kofe-navynos-kak-izmenilsya-obshchepit-v-krupneyshih-gorodah-kazahstana>.
4. Официальный сайт Казахской ассоциации франчайзинга <https://kazfranch.kz/>.
5. Официальные сайты компании <https://discovery-coffee.kz/>, <https://mastercoffee.kz/>, <https://coffeeboom.kz/>, <https://travelers-coffee.com/>, <https://cofix.global/ru-kz/menu/almaty/>, <https://dobro-coffee.com/>.

УДК 37.062

**Тастанқызы Ажар**

докторант ОП 8D04102 – Деловое администрирование  
Алматы Менеджмент Университет, г. Алматы

## **АНАЛИЗ И ОЦЕНКА РЫНОЧНОЙ ПРИВЛЕКАТЕЛЬНОСТИ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ УСЛУГ**

### **Аннотация**

Образование играет ключевую роль в современном обществе, обуславливая устойчивый спрос на образовательные услуги. В связи с этим, изучение и регулирование рынка образовательных услуг является актуальной задачей. Исследование направлено на анализ современного состояния рынка образовательных услуг, выявление его сильных и слабых сторон,

возможностей и угроз, а также на изучение существующих методов его регулирования. В работе использованы методы сравнительного анализа, SWOT-анализа и PEST-анализа. SWOT-анализ рынка образовательных услуг, анализ существующих методов регулирования рынка образовательных услуг, оценка эффективности существующих методов регулирования, рекомендации по совершенствованию системы регулирования рынка образовательных услуг.

***Ключевые слова:** рынок образовательных услуг, SWOT-анализ, PEST-анализ, регулирование, качество образования, доступность образования, конкурентоспособность, инновации.*

Образование играет ключевую роль в формировании общества, его развитии и процветании. В последние десятилетия мир стал свидетелем значительных изменений в сфере образования, приводящих к формированию рынка образовательных услуг. Данный процесс сопровождается не только расширением доступа к образованию, но и созданием новых вызовов, связанных с качеством услуг, конкуренцией и регулированием рынка.

Современное общество ставит перед собой высокие требования к образованию. Глобализация, технологические изменения и развитие информационных технологий требуют от людей постоянного обновления знаний и навыков. Это приводит к увеличению спроса на образовательные услуги, включая высшее образование, дополнительное образование, курсы повышения квалификации [1].

Рост спроса приводит к увеличению конкуренции на рынке образовательных услуг. Университеты, колледжи, школы, частные образовательные учреждения и онлайн-платформы борются за внимание студентов и клиентов. Это стимулирует развитие инноваций в образовательной сфере, улучшение качества услуг и разнообразие предложений [2].

Однако, вместе с конкуренцией возникают и вызовы, связанные с обеспечением качества образовательных услуг и защитой прав потребителей. Регулирование рынка образовательных услуг играет важную роль в обеспечении этих целей. Оно может включать в себя различные меры, как аккредитация и лицензирование. Государственные органы и независимые агентства могут проводить аккредитацию и лицензирование образовательных учреждений и программ для обеспечения их качества и соответствия



стандартам [3].

Регуляторы могут осуществлять мониторинг качества образовательных услуг и проводить оценку их эффективности, чтобы обеспечить соответствие установленным стандартам.

Регулирование также направлено на защиту прав студентов и обучающихся, включая информирование о предоставляемых услугах, защиту от мошенничества и обеспечение доступности образования для всех слоев общества [4].

Регулирование должно также способствовать стимулированию инноваций в образовательной сфере и разнообразию образовательных предложений, чтобы удовлетворить разнообразные потребности студентов и работодателей.

Одним из основных вызовов регулирования рынка образовательных услуг является достижение баланса между конкуренцией и качеством. С одной стороны, конкуренция стимулирует учреждения к улучшению качества услуг, инновациям и повышению доступности. С другой стороны, необходимо предотвратить появление низкокачественных или недобросовестных учреждений, которые могут нанести вред образовательной системе и потребителям [5].

Конкуренция и качество – две ключевые составляющие успешного бизнеса в современном мире. В бурно меняющейся экономической среде компании вынуждены постоянно балансировать между стремлением привлечь клиентов и предложить им высококачественные продукты или услуги. В данной статье мы рассмотрим, как можно достичь эффективного баланса между конкуренцией и качеством, чтобы обеспечить свой успех на рынке.

Баланс между конкуренцией и качеством на рынке образовательных услуг в современном мире, где образование играет ключевую роль в жизни каждого человека, конкуренция на рынке образовательных услуг становится все более острой. В этой связи для образовательных учреждений, как и для любой другой компании, становится жизненно важным найти баланс между стремлением привлечь клиентов и предложить им высококачественные услуги.

SWOT-анализ рынка образовательных услуг позволяет нам оценить сильные и слабые стороны, возможности и угрозы, с которыми сталкиваются образовательные учреждения.

SWOT-анализ показывает, что рынок образовательных услуг

имеет большой потенциал для развития. Однако существует ряд вызовов, которые необходимо преодолеть, чтобы обеспечить доступность и качество образования для всех.

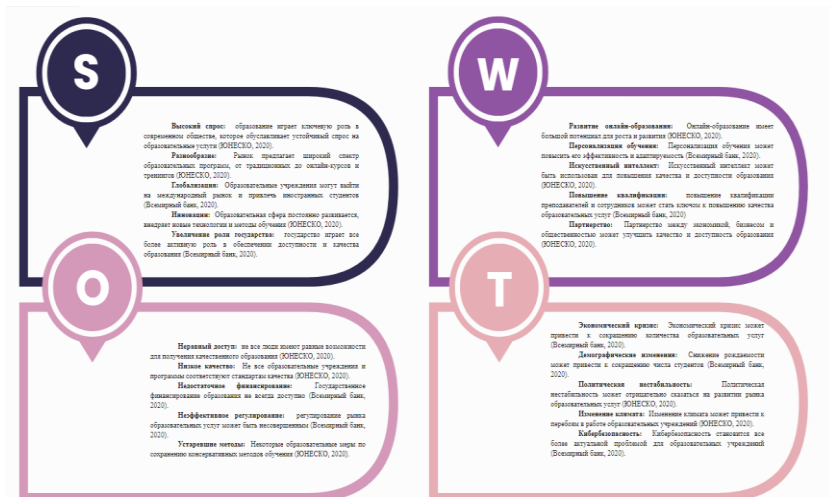


Рисунок 1 SWOT-анализ рынка образовательных услуг

Примечание - составлен автором на основе исследования [1].

Образовательная сфера обладает высоким потенциалом для развития. При условии решения актуальных проблем она способна обеспечить доступ к высококачественному образованию для каждого [6].

Существует множество перспективных направлений для развития рынка образовательных услуг. Преодоление существующих вызовов позволит реализовать этот потенциал и сделать образование более доступным и качественным для всех.

Несмотря на высокий потенциал, рынок образовательных услуг сталкивается с рядом серьезных проблем. Для достижения цели всеобщего доступного и качественного образования необходимо их эффективно решать.

Преодоление существующих вызовов является ключом к раскрытию потенциала рынка образовательных услуг. Реализация этой задачи позволит сделать образование более доступным и качественным для всех.

Существует множество перспективных направлений для

совершенствования рынка образовательных услуг. Преодоление существующих проблем позволит реализовать этот потенциал и сделать образование более доступным и качественным для всех.

Государство может играть ключевую роль в обеспечении равного доступа к образованию для всех слоев населения [7]. Образовательные учреждения должны постоянно совершенствовать свои программы и услуги, чтобы соответствовать высоким стандартам качества.

Новые технологии, такие как онлайн-обучение и искусственный интеллект, могут быть использованы для улучшения качества и доступности образования. Партнерство между государством, бизнесом и общественностью может улучшить качество и доступность образования [8].

Рынок образовательных услуг имеет большой потенциал для развития. Однако существует ряд вызовов, которые необходимо преодолеть, чтобы обеспечить доступность и качество образования для всех.

PEST-анализ служит ценным дополнением к SWOT-анализу, предоставляя контекст для оценки сильных и слабых сторон, возможностей и угроз. PEST-анализ помогает выявить факторы внешней среды, которые могут влиять на бизнес, такие как политические, экономические, социальные и технологические изменения [9].

Оценка влияния факторов на сильные и слабые стороны, возможности и угрозы, выявленные в SWOT-анализе.

Приведенном рисунке 2 представляется оценка различных факторов, влияющих на управление рынком образовательных услуг и его регулирование. В рисунке 2 представлены 4 категории факторов: политические, экономические, социально-культурные и технологические.

Каждый фактор оценивается по шкале от 1 до 5, где 1 - очень низкое влияние, а 5 - очень высокое влияние. Проводится экспертная оценка влияния каждого фактора, где участвуют эксперты или специалисты в соответствующей области.

Вычисляется средняя оценка влияния каждого фактора, а также оценка с поправкой на вес. Оценка с поправкой на вес учитывает важность каждого фактора и присваивает ему соответствующий коэффициент, который определяется заранее.

Описание фактора	Влияние фактора	Экспертная оценка					Средняя оценка	Оценка с поправкой на вес
		1	2	3	4	5		
<b>Политические факторы</b>								
Государственная политика	3	5	4	3	5	4	4,2	0,53
Регулирование	2	1	3	2	3	3	2,4	0,20
Финансирование	2	2	1	1	3	3	2,0	0,17
<b>Экономические факторы</b>								
Экономический рост	3	5	5	5	5	5	5,0	0,63
Уровень безработицы	1	5	4	4	3	4	4,0	0,17
Доходы населения	2	1	2	3	1	1	1,6	0,13
<b>Социально - культурные факторы</b>								
Демографические изменения	1	3	2	3	2	2	2,4	0,10
Уровень жизни	2	5	5	5	5	5	5,0	0,42
Социальные ценности	1	3	4	5	5	4	4,2	0,18
<b>Технологические факторы</b>								
Развитие технологий	2	3	1	3	1	2	2,0	0,17
Интернет	3	4	5	5	4	5	4,6	0,58
Новые технологии	2	3	4	5	2	4	3,6	0,30
<b>ОБЩИЙ ИТОГ</b>	<b>24</b>						<b>41,0</b>	

Рисунок 2 PEST- анализ рынка образовательных услуг  
Примечание - составлен автором на основе источника [10-11].

В итоге суммируются все оценки влияния факторов в каждой категории, а также общая сумма всех оценок, что позволяет сделать вывод о значимости каждой категории и всего ряда факторов влияния на управление рынком образовательных услуг и его регулирование.

Рисунок 2 позволяет исследователям понять основные факторы, определяющие состояние и развитие рынка образовательных услуг, что помогает принимать более обоснованные решения в этой области.

Также рисунок 2 представляет собой анализ факторов, влияющих на рынок образовательных услуг, с использованием методики PEST (Political, Economic, Social, Technological - политические, экономические, социальные и технологические факторы).

В итоге наибольшее влияние на рынок образовательных услуг оказывают политические, экономические и технологические факторы.

#### Выводы

Совместное использование SWOT-анализа и PEST-анализа обеспечивает более глубокое понимание рынка образовательных услуг. PEST-анализ позволяет увидеть сильные и слабые стороны в контексте внешних факторов. Например, сильная сторона, как «высококвалифицированные преподаватели», может стать слабой, если конкуренты на рынке начнут предлагать более высокие зарплаты.

PEST-анализ помогает лучше понять возможности и угрозы, выявленные в SWOT-анализе. Например, возможность «развитие онлайн-образования» может стать угрозой, если конкуренты на рынке начнут предлагать более качественные онлайн-курсы.

Совместное использование SWOT-анализа и PEST-анализа позволяет разработать более эффективную стратегию, которая учитывает как внутренние, так и внешние факторы.

По итогам проведенного анализа методов управления рынком образовательных услуг, рассмотрев вопросы, связанных с регулированием данного рынка формирование рынка образовательных услуг и его регулирование представляют собой сложный процесс, требующий внимательного баланса интересов различных сторон – учреждений, обучающихся, общества в целом.

Эффективное регулирование должно способствовать

развитию конкуренции, инноваций и качественного образования, обеспечивая при этом защиту прав потребителей и общественных интересов. Баланс между конкуренцией и качеством – это не просто стратегическое решение — это ключевой фактор их успеха в современном обществе.

### Список использованной литературы

1. Об утверждении Концепции развития высшего образования и науки в Республике Казахстан на 2023-2029 годы. Постановление Правительства Республики Казахстан от 28 марта 2023 года № 248.
2. Аналитический отчет по реализации принципов Болонского процесса в Республике Казахстан [Электрон. ресурс] – 2018. - URL: [https://enic-kazakhstan.edu.kz/uploads/additional\\_files\\_items/28/file\\_en/analiticheskiiy-otchet-final-14-12-2018-1.pdf/](https://enic-kazakhstan.edu.kz/uploads/additional_files_items/28/file_en/analiticheskiiy-otchet-final-14-12-2018-1.pdf/) (дата обращения 13.12.2023).
3. Шаханова Н. Ж. Национальная модель аккредитации: опыт Казахстана// Аккредитация в образовании. – 2009. – №1. – Р. 42-45. – URL: [https://akvobr.ru/nacionalnaja\\_model\\_akkreditacii\\_opyt\\_kazahstana.](https://akvobr.ru/nacionalnaja_model_akkreditacii_opyt_kazahstana) (дата обращения 23.01.2024)
4. Кирбитова С.В. Современный стратегический анализ в условиях неопределенности: учебное пособие/ С.В. Кирбитова, Н.А. Кожина. Федер.тамож.служба, Владивостокский фил. Рос.тамож.академии.- Казань Бук, 2018.–170 с.
5. Качественное образование, доступное каждому Проект Национального доклада к I Съезду педагогов [https://www.gov.kz/uploads/2023/9/27/71128e33b6ede7e4525124400ce72a7c\\_original.848817.pdf](https://www.gov.kz/uploads/2023/9/27/71128e33b6ede7e4525124400ce72a7c_original.848817.pdf).
6. Послание Главы Государства К.К. Токаева Народу Казахстана Справедливое Государство. Единая Нация. Благополучное Общество от 1 сентября 2022 г.
7. Об утверждении Концепции развития финансового сектора Республики Казахстан до 2030 года Указ Президента Республики Казахстан от 26 сентября 2022 года № 1021.
8. Об утверждении Концепции развития отрасли информационно-коммуникационных технологий и цифровой сферы. Постановление Правительства Республики Казахстан от 28 марта 2023 года № 269.

9. Юсупов А., Амерханова З.Ш., Хадисов В.Х. Анализ кадрового потенциала; обзор эффективных методов оценки», Индустриальная экономика, №2,1 том,2022 г.

10. The Future of Education and Skills: Education 2030: (UNESCO) [https://www.oecd.org/education/2030/E2030%20Position%20Paper%20\(05.04.2018\).pdf](https://www.oecd.org/education/2030/E2030%20Position%20Paper%20(05.04.2018).pdf) (дата обращения 14.01.2024).

11. The World Bank Education Strategy 2020-2025 [http://wbgfiles.worldbank.org/documents/hdn/ed/saber/Education\\_Strategy\\_2020.pdf](http://wbgfiles.worldbank.org/documents/hdn/ed/saber/Education_Strategy_2020.pdf).

УДК 005.7

**Таукбаева Г.К.**

магистрант

«8D04112 - MBA Деловое администрирование»

Алматы Менеджмент Университет, г.Алматы

## **ОЦЕНКА ВЛИЯНИЯ ЛИЧНОСТНЫХ КАЧЕСТВ МЕНЕДЖЕРА НА ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ КОМПАНИИ: ПРАКТИЧЕСКИЙ АСПЕКТ**

### **Аннотация**

В статье рассматриваются различные полевые исследования, как метод для определения влияния личностных качеств менеджера на эффективность управленческого решения в компании. Автором предлагаются сами исследования, а также полученные результаты. В качестве вывода автор приходит к заключению, что приведенные примеры осуществления различных полевых исследований на предмет выявления влияния личностных качеств менеджера на эффективность управленческого решения позволяют установить необходимые взаимосвязи и выделить проблемные моменты в деятельности менеджеров в компании «SLB». Также автором резюмируется, что в дальнейшем в зависимости от полученных результатов можно разрабатывать мероприятия и даже целые стратегии по совершенствованию личностных качеств менеджеров для повышения эффективности управленческих решений.

Целью статьи является анализ результатов проведения полевых исследований на предмет выявления влияния личностных качеств менеджера на эффективность управленческого решения.

В качестве методов были применены: сравнительный, текущий и перспективный анализ текстов и документов, в том числе

нормативно-правовых актов, SWOT-анализ, оценка вовлеченности персонала, метод 360 градусов, оценка мотивов поведения в организации.

Результат состоит в полученных результатах, на основе которых можно разрабатывать мероприятия по совершенствованию личностных качеств менеджеров для повышения эффективности управленческих решений.

**Ключевые слова:** влияние, личностные качества, менеджер, исследование, выявление.

На современном этапе существует множество изменений в обществе, такие, как развитие рыночных отношений, повышение значимости прав и свобод человека, увеличение количества новых форм управления. Это не может не сказаться на работе менеджера, потому что в дополнение к основам управления он должен понять и изучить психологические аспекты. Современный менеджер должен понимать, что организация должна создавать такие условия по укреплению и поддержанию персонала, которые будут способствовать активному интересу к выполняемой работе и снижению текучести кадров, что представляет основную угрозу для многих компаний.

Менеджеру для выполнения своих профессиональных обязанностей необходимо быть организованным, ответственным, коммуникабельным, конкурентоспособным, склонным к риску, профессионально компетентным, что говорит о повышении требований и расширении функционала современного менеджера. Глобальность перемен побуждает к скорейшему улучшению отечественного менеджмента, без которого невозможно реальное повышение конкурентоспособности казахстанской экономики. В связи с чем все более актуальной становится проблема подготовки профессиональных управленцев, а также повышения их квалификации непосредственно на рабочем месте.

Исходя из общего смысла определения менеджмента, можно его определить, как искусство выполнять задачи бизнеса посредством организации действий других людей. Менеджер должен просчитывать события на несколько шагов вперед, ведь планирование – это главное для хорошего управления. Менеджер должен плодотворно вести дела с людьми, давая позитивную обратную связь для эффективного выполнения ими его поручений, помогать им с проблемами в ходе работы и время от времени



ограничивать тех, кто не в состоянии работать лучше.

Опираясь на вышесказанное, следует определить понятие личности. Так, под личностью понимается система взаимосвязанных, устойчивых социально-значимых качеств человека, позволяющих ему активно познавать и преобразовывать мир. Часть из них являются врожденными (природными), часть – приобретенными (социальными) [1].

Применительно к науке управления можно отметить, что личностные и профессиональные качества наряду с навыками и способностью менеджера являются факторами, влияющими на эффективность их работы. Личностные и деловые качества менеджера – это те средства, которые применяются им каждодневно в процессе анализа и принятия управленческих решений.

Для понимания влияния личностных качеств менеджера на эффективность управленческого решения в компании «SLB» были проведены некоторые исследования.

Так, для выявления насколько сильно/не сильно может влиять окружающая среда на деятельность компании, а соответственно и на персонал (его настроение, производительность труда, состояние мотивации) был проведен SWOT-анализ (таблица 1).

Таким образом, SWOT – анализ показывает, что сильные стороны компании не являются ее сильными сторонами. Об этом свидетельствует полученное среднее значение в результате применения сотрудниками компании метода мозгового штурма (5,66), а слабые стороны вполне реальны и вероятность их наступления очень высокая (3,33). Возможности улучшить свое положение на рынке есть, но они не значительные (4,66 балла), при этом угрозы очень реальны и вероятность их наступления высокая (9,33 бала). Данная сторона исследования показала, что у компании неразвита система нематериального стимулирования и низкий уровень влияния менеджеров (посредством их личных качеств) на эффективность управленческих решений.

В компании также было проведено исследование по установлению влияния личностных качеств менеджеров на принятие управленческих решений по методу 360 градусов. Были составлены вопросы и отобраны участники. Опрос проводился среди сотрудников «SLB» на предмет выявления мнения относительно влияния личностных качеств менеджеров на деятельность компании, что проявляется через принятие тех или

иных управленческих решений.

Таблица 1 - SWOT – анализ деятельности «SLB» с позиции влияния на персонал

№	Сила	Описание	Средний балл
1.	Сильная сторона	<ul style="list-style-type: none"><li>• сильный в профессиональном плане кадровый состав</li><li>• налажены хозяйственные связи с контрагентами;</li><li>• действующее предприятие с технологичным оборудованием</li></ul>	5,66
2.	Слабая сторона	<ul style="list-style-type: none"><li>• низкие заработные платы;</li><li>• неразвитая система нематериального стимулирования персонала;</li><li>• низкое влияние менеджеров на персонал, выполняемые функции и, как следствие, на эффективность реализованных решений;</li><li>• низкая эффективность использования работников;</li><li>• высокая вероятность потерять высокопрофессиональных работников;</li><li>• отсутствие взаимопонимания между топ-менеджментом и персоналом компании;</li><li>• недостаточно хорошее финансовое положение</li></ul>	3,33
3	Возможности	<ul style="list-style-type: none"><li>• увеличить долю добычи на казахстанском рынке;</li><li>• на фоне экономического кризиса повысить конкурентоспособность и заполучить новых клиентов;</li><li>• увеличить количество рабочих мест и снизить безработицу в регионе</li></ul>	4,66
4.	Угрозы	<ul style="list-style-type: none"><li>• политическая нестабильность (демонстрации, митинги, вооруженные конфликты, военные действия)</li><li>• экономический кризис, влекущий снижение оборотов бизнеса, снижение платежеспособности, вплоть до приостановки и банкротства компании.</li><li>• забастовка работников компании с требованиями повышения заработной платы</li></ul>	9,33
Примечание: составлено автором на основе источника [2]			

В опросе приняли участие 45 человек, из них 19 мужчин и 26 женщин.

Таблица 2 – Выборка респондентов для участия в опросе

Женщины	Мужчины	Административный персонал	Управленческий персонал	Технический персонал
26	19	11	8	26
Итого 45 человек				
Примечание: составлено автором на основании проведенного исследования				

В таблице 3 показаны результаты опроса

Таблица 3 – Результаты опроса персонала по методу 360 градусов

Мнение сотрудников	%
считают неэффективной систему подбора и приема персонала в компании;	63
не удовлетворены системой обучения;	68
считают, что отсутствует значительная часть социального пакета;	54
недовольны системой мотивации;	56
не знают, что делают другие подразделения компании;	41
не знают, есть ли в компании стратегия, цель, задачи;	51
считают климат в компании благоприятным (конфликты, поведенческие индикаторы)	85
считают, что нагрузка очень большая и это становится причиной выгорания;	87
не удовлетворены размером заработных плат;	89
считают, что система грейдов недостаточно точно отражает вовлеченность персонала в работу;	48
считают, что условия работы в отдаленных регионах не отвечают современным потребностям.	68
Примечание: составлено автором на основании проведенного исследования	

Таким образом, по результатам проведенного опроса было выявлено, что:

Большая часть опрошенных (89%) считают, что заработная плата низкая. При этом 85% оценивают климат в компании как благоприятный. 87% недовольны объемом нагрузки, отмечают, что она очень большая и это становится причиной выгорания. 68% не удовлетворены системой обучения. Практически такое же количество не удовлетворены условиями работы в отдаленных регионах (не отвечают современным потребностям) и системой подбора и приема персонала в компании. 56% недовольны системой мотивации и считают, что отсутствует значительная часть социального пакета. При этом большинство (59% и 52%) знают, что делают другие подразделения компании и отмечают эффективность системы геймификации.

Таким образом, можно отметить, что в компании имеются определенные проблемы в работе с персоналом (это видно из ответов респондентов) и подтверждается текучестью кадров. Данное свидетельствует о том, что принимаемые управленческие решения в отношении персонала недостаточно эффективны, следовательно, менеджеры используют не весь арсенал своих личностных качеств, навыков и компетенций для того, чтобы улучшить состояние дела в компании при работе с персоналом.

Также для понимания того, какие мотивы находятся в основе деятельности и поведения сотрудников компании была осуществлена оценка мотивов поведения. Для этого было также проведено полевое исследование в виде опроса, в котором приняли участие 45 человек (все те же сотрудники, которые участвовали в предыдущем исследовании).

Средняя выраженность мотива заключается в случаях, когда значение показателя  $B = 2$ . Если значение  $B < 2$  свидетельствует о слабой выраженности мотива у сотрудников [2].

У сотрудников «SLB» (административный и технический персонал) значительно проявляется стремление к тому, чтобы наказаний не было или было как можно меньше, персонал нацелен на получение материального вознаграждения, настроен на теплые и доверительные отношения с сотрудниками.

Таблица 4 - Оценка мотивов поведения в организации

Мотивы организационного поведения	Степень выраженности мотивов (В) (административный и технический персонал)	Степень выраженности мотивов (В) (руководители)
1. Желание получать значительные материальные блага	2,6	2,2
2. Желание получать как можно меньше взысканий (или не получать вовсе)	3,2	2,8
3. Стремление сохранить работу	1,7	3,1
4. Желание иметь теплые отношения с сотрудниками	2,6	3,5
5. Желание, чтобы коллектив уважал, выражал признание, а также руководство	2,6	3,4
6. Ответственное отношение к работе	2,7	3,2
7. Осознание того, что выполняемая работа нужна и необходима	2,8	4,2
8. Желание продвигаться по служебной лестнице	1,7	4,2
9. Осознание удовлетворения от работы, которая выполнена надлежащим образом	2,8	3,8
10. Желание постоянно самовыражаться в трудовой деятельности, подходить к работе творчески	2,0	2,8
Примечание: составлено автором на основании данных источника [2]		

Стремление к самовыражению в труде, желание проявить творчество в работе показывает среднюю степень выраженности. Слабо выражено желание карьерного роста, большинство сотрудников не боятся потерять работу.

У руководства картина несколько иная: ярко выражено, что выполняемая работа значима и тот, кто ее делает, это понимает, а также желание карьерного роста. Присутствует опасение лишиться своей должности, желание хорошего общения с сослуживцами, желание того, чтобы коллеги и руководство ценили, работа повышает чувство ответственности. Менее всего выражено стремление к получению большего материального вознаграждения, избегания наказаний, взысканий и к самовыражению в труде, желание проявить творчество в работе.

Учитывая это можно определить, что в «SLB» существуют две модели организационного поведения в зависимости от категории работников. У административного и технического персонала – автократическая, у руководства – поддерживающая.

Таким образом, в статье приведен пример осуществления различных полевых исследований на предмет выявления влияния личностных качеств менеджера на эффективность управленческого решения. В дальнейшем в зависимости от полученных результатов можно разрабатывать мероприятия и даже целые стратегии по совершенствованию личностных качеств менеджеров для повышения эффективности управленческих решений.

### **Список использованной литературы**

1. Поликарпов, В.А. Психология личности [Электронный ресурс]: курс лекций / В.А. Поликарпов, О.Г. Ксёнда. – Минск: БГУ, 2021.
2. Голованова И.И. Саморазвитие и планирование карьеры: учеб. пособие Казань: Казан. ун-т, 2013. С.10.

УДК 631.1

**Тлешбаева Р.Б.**

докторант ОП «8D04102-Деловое администрирование»

**Чейрханова А.А. Ph.D**

Алматы Менеджмент Университет, г. Алматы

## **ПОВЫШЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ РАЗВИТИЯ ЗЕРНОВОГО БИЗНЕСА РЕСПУБЛИКИ КАЗАХСТАН**

**Аннотация.** Данная статья посвящена анализу и исследованию стратегий и механизмов, направленных на повышение эффективности развития зернового бизнеса. Основываясь на комплексном анализе текущих тенденций и вызовов

в аграрном секторе, авторы исследуют ключевые аспекты управления зерновым бизнесом, такие как производство, логистика, рыночная стратегия и управление рисками. В статье рассматриваются современные подходы к оптимизации бизнес-процессов в зерновом секторе, а также инновационные методы управления, направленные на улучшение результативности и конкурентоспособности предприятий.

Методология исследования – основывается на контент-анализе, анализе общего тренда роста интереса к зерновой отрасли, управлению зерновым бизнесом, сравнительный анализ и комплексный подход к изучению данных.

Ценность исследования – заключается в анализе и трендов в академической литературе, посвященной зерновой отрасли, управлению зерновым бизнесом по ключевым словам. Анализируя данные, исследование предоставляет основу для практических рекомендаций и стратегий в области управления зерновым бизнесом.

Результаты исследования – выявлено, что воздействие различных факторов, включая колебания в производстве, изменения в потребительском спросе и глобальные изменения, оказывает влияние на зерновую отрасль. Анализ изменений в структуре рынка подчеркивает необходимость эффективного управления производственными процессами и ресурсами для обеспечения устойчивого развития в динамичной бизнес-среде. Результаты контент-анализа ключевых слов помогают развить теоретическую базу, выявить пробелы в знаниях и глубже понять изучаемую тему для формулирования исследовательских вопросов.

***Ключевые слова** – управление зерновым бизнесом, инсайты, логистика, контент анализ.*

В данной статье рассматривается механизм усиления эффективности управления зерновым бизнесом, включающий комплекс стратегий и практик. Основные аспекты этого механизма включают в себя разработку маркетинговых стратегий, применение новых технологий, оптимизацию логистики и хранения, внедрение инноваций, гибкость в стратегическом планировании, мониторинг конкуренции, улучшение агротехники и использование современных методов управления. Внедрение подобных механизмов помогает повысить эффективность зернового бизнеса, снизить издержки и улучшить качество продукции, что

способствует сохранению конкурентоспособности на рынке.

Несмотря на потенциал зерновой отрасли, существуют проблемы, такие как погодные условия, вредители и нестабильность рыночных условий. Это требует разработки стратегий устойчивого сельского хозяйства. Казахстан активно участвует в производстве зерновых, особенно пшеницы, и занимает значительную долю на мировом рынке [1]. Государственная поддержка этой отрасли осуществляется через различные стратегические планы, направленные на развитие и улучшение условий производства.

Важность зернового бизнеса в экономике Казахстана подтверждается его значительной долей в валовом выпуске сельскохозяйственной продукции и валовом сборе зерна [2]. Экспорт зерновых и их продуктов играет важную роль в обеспечении валюты для сельского хозяйства, несмотря на присутствие сильной конкуренции со стороны стран, таких как Россия и Украина [3].

Анализ данных из базы данных Scopus показывает значительный рост интереса к зерновой отрасли в контексте управления зерновым бизнесом за период с 2010 по 2022 годы. Научные публикации, связанные с ключевыми словами «зерно», «управление зерном» и «зерновой бизнес», отражают этот рост интереса. Эти публикации стали основой для исследований, помогая выявить динамику и тенденции в зерновой индустрии. Общий тренд увеличения количества публикаций свидетельствует о растущем значении исследований в этой области, подчеркивая важность взаимосвязи между зерновой индустрией, управлением и бизнес-процессами. Данное исследование направлено на глубокое понимание этих связей, а также выявление перспектив и вызовов перед развитием зернового сектора. Публикации по ключевому слову «зерно» преобладают над публикациями о управлении зерном и зерновым бизнесом, что отражает широкий спектр изучаемых аспектов данной отрасли в научных исследованиях.

Это объясняется значимостью зерна в мировой экономике и пищевой безопасности, что делает его более широко изучаемым и публикуемым.



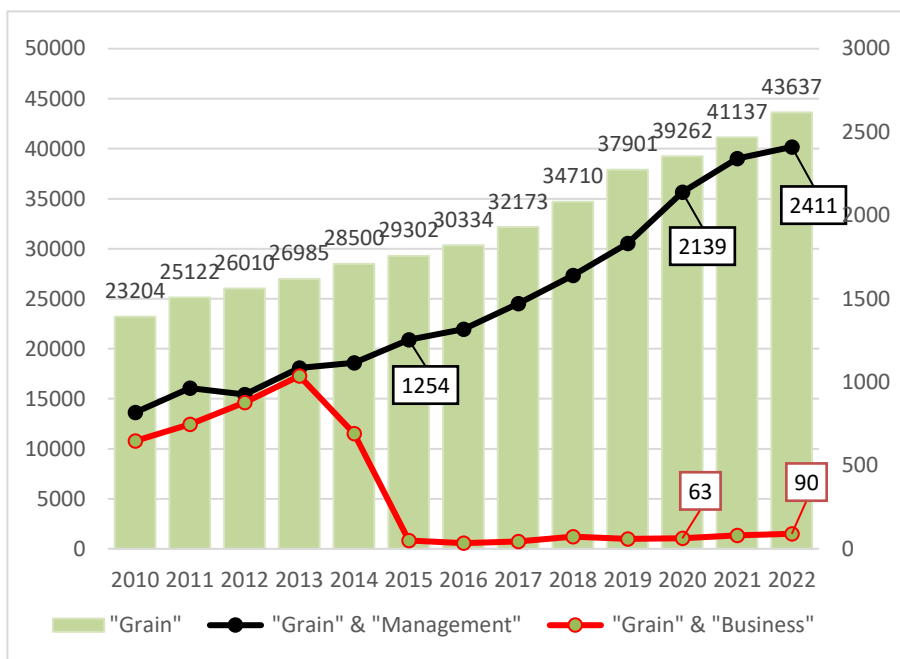


Рисунок 1. Динамика публикации из базы данных Scopus по ключевым словам

Примечание: составлено авторами на основе источника [4]

Публикации, связанные с ключевыми словами «Grain» и «Management», представляют собой отдельную тематическую область и имеют значительное количество публикаций, доказывает, что исследователи активно занимаются изучением аспектов управления зерном, включая процессы производства, сбора, хранения, распределения и управления рисками в зерновой отрасли.

Публикации, связанные с ключевыми словами «Grain» и «Business», имеют более низкое количество публикаций по сравнению с публикациями, по ключевым словам, «Grain» и «Grain» & «Management», что указывает на более узкую фокусировку исследований в области зернового бизнеса или на относительно меньшую активность исследователей в этой отрасли.

Однако, низкое количество публикаций по ключевым словам «Grain» и «Business» не означает, что исследования в этой области неинтересны. Зерновой бизнес является существенной

составляющей сельскохозяйственной и пищевой отрасли что затрагивает такие аспекты, как международная торговля зерном, маркетинг и продажи зерновых продуктов, финансовые аспекты зернового бизнеса и другие.

Рост академического интереса к зерновому бизнесу в базе данных Scopus несмотря на существующую ограниченность исследований открывает перспективы для дополнительных исследований, особенно в контексте глобальных вызовов перед зерновой отраслью.

Для полного понимания и выявления ключевых направлений дальнейших исследований и развития необходимо уделить внимание не только академическим исследованиям, но и рассмотреть конкретные аспекты развития экспорта, такие как рыночные факторы, конкуренция, технологии и управление рисками.

Результаты контент-анализа по ключевым словам могут быть полезными для исследователей на разных этапах исследовательской работы. В частности, для начинающих исследователей результаты контент-анализа представляют ценный инструмент для литературного обзора и систематизации имеющихся знаний в данной области. Анализ содержания публикаций может помочь лучше понять тренды, ключевые темы и методологии, используемые в предыдущих исследованиях. Также в разработке теоретической базы для выявления пробелов и для глубокого понимания конкретной темы и разработки своих исследовательских вопросов.

Таким образом, в современной динамичной бизнес-среде повышение эффективности управления зерновым бизнесом становится крайне важным аспектом. Для достижения оптимальных результатов требуется применение разнообразных механизмов и подходов. Нижеуказанном рисунке (рисунок 2) рассмотрим ключевые аспекты и стратегии, способствующие эффективному управлению в этой отрасли.

Для определения целей и стратегий в зерновом бизнесе необходимо установить измеримые, достижимые, релевантные и временно ограниченные цели. Эффективное управление ресурсами, такими как земля, труд, оборудование и капитал, играет ключевую роль в повышении эффективности. Оптимизация использования ресурсов требует тщательного планирования и распределения для достижения максимальной производительности



Рисунок 2. Механизм эффективности управления зерновым бизнесом

Примечание: составлено автором на основе источника [3]

Улучшение бизнес-процессов осуществляется путем анализа, оптимизации и автоматизации задач с использованием информационных технологий. Инвестиции в обучение и развитие персонала помогают повысить профессионализм и производительность команды. Программное обеспечение для



управления складом и системы учета помогают автоматизировать управленческие процессы. Для исследования рынка зерновых культур и анализа конкурентоспособности необходимо изучить спрос на зерно, определить потенциальных клиентов и конкурентов. Анализ рынка поможет выявить возможности для увеличения эффективности бизнеса.

### Рисунок 3. Динамика мирового рынка зерновых (производство, потребление и запасы)

Примечание: составлено авторами на основе источника [3]

Производственные колебания могут существенно повлиять на предложение, в то время как факторы потребления, такие как демография и пищевая безопасность, играют решающую роль в формировании спроса. Вмешательства на глобальном уровне, такие как торговые войны и изменения в международных политиках, дополнительно воздействуют на динамику рынка, создавая вызовы и возможности для участников зернового бизнеса.

Динамика мирового рынка зерновых, включая производство, потребление и запасы, основные элементы экономической стабильности в современном мире. Постоянные изменения в климатических условиях, технологические инновации и глобальные торговые тенденции создают сложный ландшафт для данной отрасли.

На фоне этих переменных, анализ запасов зерновых становится ключевым фактором для предсказания стойкости рынка к возможным потрясениям. Отслеживание и понимание динамики мирового рынка зерновых необходимо для разработки стратегий устойчивого развития в условиях постоянного изменения и глобальной конкуренции.

По данным рисунка 3, о мировом производстве, потреблении и запасах зерновых за период с 2014/2015 по 2023/2024 год, можно выделить устойчивый тренд увеличения в каждой из трех категорий. Производство зерновых продуктов росло на протяжении всего периода, начиная с уровня 2 608,1 млн. тонн в 2014/15 году и достигая 2 823,0 млн. тонн в 2023/24 году. Это соответствует примерно 8% общего увеличения производства за девять лет. Потребление и запасы также продемонстрировали положительную динамику, увеличившись примерно на 11% и 15% соответственно.

Проанализировав данные по годам, можно выделить изменения в структуре зернового рынка. Процентное соотношение мирового производства к потреблению подтверждает, что отрасль успешно справляется с удовлетворением растущего спроса, соотношение оставалось стабильным в пределах 97-98%. В то же время, процентное соотношение производства к запасам показывает небольшое сокращение, что может свидетельствовать об улучшении эффективности управления запасами и более точном

прогнозировании потребительского спроса.

Таким образом, выясняется, что мировой рынок зерновых демонстрирует стабильный рост в производстве, потреблении и запасах. Процентные изменения по годам и по категориям указывают на устойчивость отрасли и способность ее участников адаптироваться к изменяющимся условиям рынка. Внимание к эффективности управления производственными ресурсами и запасами представляется важным аспектом для обеспечения устойчивого развития в будущем.

В течение последнего десятилетия соотношение мировых запасов к потреблению зерновых продуктов оставалось относительно стабильным, колеблясь в пределах от 30,1% до 32,0%. Мировой рынок успешно поддерживает уровень запасов на уровне, достаточном для обеспечения стабильного потребления в периоды изменчивости в производстве или других факторов. Несмотря на некоторые колебания, общий тренд указывает на эффективное управление запасами и способность отрасли поддерживать устойчивость предложения в условиях динамичного спроса. (Рисунок 4)

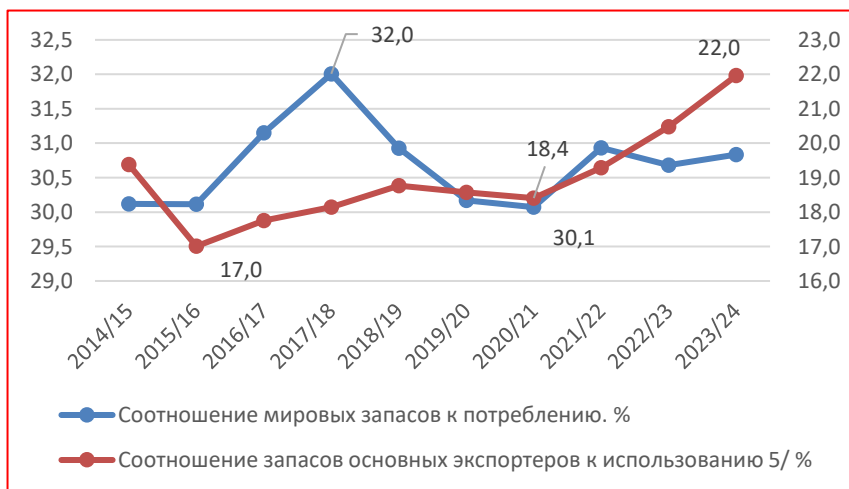


Рисунок 4 Динамика соотношения мировых запасов к потреблению и запасов основных экспортеров к использованию.

Примечание: составлено авторами на основе источника [3]

Анализируя соотношение запасов основных экспортеров к использованию, видно, что данная характеристика выросла с 19,4% в 2014/2015 году до 22,0% в 2023/2024 году. Рост интерпретируется как увеличение степени уверенности в мировых запасах со стороны крупных экспортеров. Вероятно, эти страны эффективно управляли своими запасами, что позволило им активнее участвовать в удовлетворении глобального спроса. При этом рост соотношения также может свидетельствовать о более высокой конкурентоспособности стран на мировом рынке. Основными экспортерами пшеницы являются Аргентина, Австралия, Канада, Казахстан, Российская Федерация, Украина и США, потенциально способствует укреплению их позиций в мировой зерновой торговле [5].

### Заключение

Анализ данных Scopus за период с 2010 по 2022 годы отражает значительный рост интереса к зерновой отрасли и управлению зерновым бизнесом. Это свидетельствует о важности этого сектора в глобальной экономике и стимулирует дополнительные исследования. Публикации по управлению зерном выделяются как отдельная тема, подчеркивая важность производства, хранения, распределения и управления рисками в зерновой индустрии. Хотя количество публикаций о зерновом бизнесе меньше, их значимость сохраняется в контексте глобальных вызовов и возможностей, что акцентирует актуальность исследований в этой области.

Анализ матрицы проблем повышения эффективности управления зерновым бизнесом выявил сложности и непредсказуемость рынка из-за различных факторов. Высокая конкуренция требует постоянной адаптации и инноваций, а внедрение новых технологий сталкивается с ограничениями и требует инвестиций. Управление рисками и оптимизация производственных процессов являются ключевыми факторами успеха в динамичной бизнес-среде.

В заключение, зерновая отрасль подвержена влиянию различных факторов, но долгосрочный анализ рынка подтверждает его способность удовлетворять растущий спрос. Эффективное управление ресурсами и процессами становится необходимым для устойчивого развития в этой динамичной среде.

## Список использованной литературы

1. Об утверждении Стратегии развития акционерного общества «Национальная компания «Продовольственная контрактная корпорация» на 2021 – 2030 годы Постановление Правительства Республики Казахстан от 30 декабря 2020 года № 945.
2. Приказ Министра сельского хозяйства Республики Казахстан от 26 июня 2015 года № 4-1/573. «Об утверждении Правил хранения зерна» 2015. Зарегистрирован в Министерстве юстиции РК 4 августа 2015 года № 11839. <https://adilet.zan.kz/rus/docs/V1500011839> (дата обращения: 14.12.2023).
3. Положение с продовольствием в мире Продовольственная и сельскохозяйственная ООН (ФАО) <https://www.fao.org/resources/dannye/ru/> (дата обращения: 18.11.2023).
4. База данных Scopus URL: <https://www.scopus.com> (дата обращения: 24.12.2023).
5. Россия – крупнейший в мире экспортер пшеницы. 2016. <https://www.vedomosti.ru/business/articles/2016/06/14/645185-rossiya-eksporterpshenitsi> (дата обращения: 04.01.2024)
6. Oleinik A.N. Uses of content analysis in economic sciences: An overview of the current situation and prospects // *Voprosy Ekonomiki*. – 2021. – (4): P.79-95. (In Russ.) <https://doi.org/10.32609/0042-8736-2021-4-79-95>.
7. Развитие органического сельского хозяйства в мире и Казахстане. Продовольственная и сельскохозяйственная ООН (ФАО) <https://www.fao.org/3/i5454r/i5454r.pdf> (дата обращения: 08.12.2023).

УДК 339.5

**Худабаева Н. Т.**

докторант ОП «8D04102 - Деловое администрирование» ДВА  
Алматы Менеджмент Университет, г. Алматы

## **ВЛИЯНИЕ ИНОСТРАННЫХ ИНВЕСТИЦИЙ НА ЭКОНОМИЧЕСКУЮ БЕЗОПАСНОСТЬ ПРИНИМАЮЩЕЙ СТРАНЫ**

**Аннотация.** История показывает, что иностранные инвестиции предоставляют средства на развитие экономик и

привносят передовые технологии, оборудование и управление, так, что принимающие страны получают огромную выгоду. Учитывая эти положительные побочные эффекты для национальной экономики, следует также понимать, что чрезмерное и непропорциональное использование иностранного капитала также создает серьезные негативные последствия для экономической безопасности национальной экономики. Чтобы гарантировать здоровье и стабильное развитие (или безопасность), принимающей экономике необходимо постоянно отслеживать и прогнозировать движение иностранного капитала внутри себя, чтобы можно было установить соответствующие методы регулирования.

Статья поможет рассмотреть проблему чрезмерного притока иностранного капитала и их негативного влияния на экономику принимающих стран, определить слабые стороны для экономик принимающих стран, в частности, развивающихся.

В статье был проведен анализ, который показывает, что, хотя положительное влияние иностранных инвестиций желательно и неоспоримо, нельзя игнорировать негативное влияние иностранных инвестиций и вытекающие из них катастрофические последствия.

Результатами являются выводы о необходимости изучать, регулировать, отслеживать движение иностранного капитала внутри национальной экономики, а также разработать меры, которые могут быть полезным для противодействия негативным последствиям иностранных инвестиций для национальной экономики принимающей страны.

***Ключевые слова:** экономическая безопасность, иностранный капитал, принимающая страна, экономическая система, прямые иностранные инвестиции*

Наряду с ускорением глобализации и формированием и развитием международных производственных систем транснациональных корпораций, как международная торговля, так и международные прямые инвестиции стимулируют и развиваются взаимно друг с другом. А торговый эффект от прямых международных инвестиций стал одной из важных тем исследований в теории международной торговли. Начиная с середины 1980-х годов такие экономисты, как Jagdish Bhagwati, Jean J. Boddewyn и другие рассматривали этот вопрос с точки зрения политической экономии [1, с.189 -2, с.350]. Работы ученых-экономистов указывают на то, что влияние прямых иностранных



инвестиций на международную торговлю страны или региона не является изолированным, напротив, чем быстрее расширяются масштабы развития международной торговли, тем больше привлекательность иностранного капитала, в то время как иностранный капитал также играет очевидную ведущую роль в увеличении роста экспорта принимающей страны.

Вместе с притоком иностранного капитала появляются не только передовые производственные технологии и научные методы управления, которые все больше стимулируют экономическое развитие экономической системы, но и способствуют оптимальной корректировке, в определенной степени, существующей промышленной структуры внутри экономической системы. Такое развитие и корректировки полезны для всей экономической системы в плане ее здорового роста и функционирования.

Следовательно, приток иностранного капитала имеет свое положительное значение. Однако на данный момент в то же время необходимо признать, что как промышленный капитал, суть прямых иностранных инвестиций заключается в их постоянном движении и всегда направлена на оптимизацию отдачи. Другими словами, единственная цель проникновения иностранного капитала в экономическую систему - получить максимальную отдачу, а не быть подарком или заниматься благотворительностью. Таким образом, наряду с притоком большого количества иностранного капитала, влияние иностранного капитала на экономическую безопасность принимающей экономической системы является сложным и многогранным, и неизбежно возникают некоторые факторы, влияющие на экономическую безопасность принимающей экономической системы. Обеспечение национальной экономической безопасности рассматривается в качестве приоритета для государств [3-4].

Важность экономической безопасности для экономической системы очевидна, поскольку первая фактически является материальной основой для существования и развития второй. Можно сказать, что без необходимой экономической безопасности экономическая система не имела бы своей экономической и политической независимости. Экономические системы в лице принимающих стран, использующие иностранный капитал для содействия своему экономическому развитию, должны проявлять бдительность и придавать своей экономической безопасности и независимости первостепенное значение. Следовательно, в

отношении иностранных инвестиций принимающие страны должны занимать позитивную и осмотрительную позицию, используя преимущества и избегая недостатков: в то же время, когда активно внедряются иностранные инвестиции с целью содействия экономическому развитию, принимающим странам также необходимо иметь четкое представление о негативных последствиях использования иностранных инвестиций, сформулировав соответствующие контрмеры и соблюдение надлежащих процедур для обеспечения здорового и упорядоченного развития их экономической системы.

Положительное влияние иностранного капитала (иностраных инвестиций) на экономическую безопасность принимающей страны широко освещено и доказано во многих работах экономистов, ученых и очевидна, неоспорима их важная роль. В данной статье рассматривается негативное влияние иностранного капитала (иностраных инвестиций) на экономическую безопасность.

Из того, что обсуждалось и доказывалось в экономической литературе, следует, что наряду с притоком больших объемов иностранного капитала в принимающую экономическую систему привносятся новые технологии и проверенные временем управленческие знания и навыки. Кроме того, в определенной степени этот импорт помогает восполнить технологический пробел и пробел в управлении, существующие в принимающей экономической системе, и поднять технологическую сложность и экономические показатели экономической системы на более высокий уровень. Однако, иностранный капитал также создает различные негативные последствия для принимающей экономической системы, такие как усиление интенсивности рыночной конкуренции внутри экономической системы, вытеснение местных предприятий и брендов, увеличение разрыва в развитии различных географических регионов.

Поскольку географическое распределение иностранных инвестиций неравномерно, легче увеличить разрыв в развитии различных районов внутри экономической системы. Вообще говоря, районы с прошлыми прямыми иностранными инвестициями показали характеристики явно неравномерного распределения. Появление таких моделей неравномерного распределения как-то связано не только со стратегией градиентного развития принятой политики привлечения иностранного капитала в рамках

экономической системы, но и с межрегиональным распределением талантов, существующими технологиями, инфраструктурой, отраслевыми объединениями, спецификой различных регионов. Поскольку условия инфраструктуры отличаются от региона к региону и поскольку капиталы ориентированы на получение прибыли, иностранные капиталы, как правило, относительно концентрируются в определенных регионах, в то время как некоторые другие регионы испытывают большие трудности с привлечением иностранного капитала. То есть регионы, получающие прямые иностранные инвестиции, как правило, выбираются целенаправленно.

В качестве примера рассмотрим современный Китай. С тех пор, как Китай начал свою экономическую реформу и начал проводить политику открытых дверей, основные регионы, которые успешно привлекали иностранные капиталовложения, расположены вдоль восточного побережья Китая, особенно в двух наиболее экономически развитых районах Китая: дельте Жемчужной реки и дельте реки Янцзы [5].

Основываясь на имеющейся статистике, независимо от количества проектов с иностранными инвестициями, или количества контрактов совместных предприятий, или фактических объемов инвестированного иностранного капитала как в дельту Жемчужной реки, так и в дельту реки Янцзы приходится более 80% всех иностранных инвестиций в Китае [6]. Когда такая региональная неравномерность в масштабах иностранных инвестиций накапливается в течение длительного периода времени, это создает гораздо большую неравномерность в градиентных силах, которые стоят за вращением или развитием экономической системы. Такая разница в региональных возможностях привлечения иностранного капитала приводит к тому, что силы градиента развития внутри экономической системы более широко варьируются от региона к региону и увеличивает разницу между скоростями регионального развития в рамках экономической системы.

Когда объем иностранного капитала значительно увеличивается в отдельных регионах, весьма возможно, что иностранный капитал потенциально может стремиться к монопольному положению и ослабить независимый инновационный потенциал отечественных компаний этих регионов, являющихся составляющей экономической системы. Это еще больше поставило бы под угрозу экономическую безопасность системы. Из-за

стремления к прибыли иностранные капиталы, как правило, сосредотачиваются на секторах или отраслях промышленности, которые обладают высоким потенциалом получения прибыли. С быстрым увеличением числа компаний с иностранными инвестициями в рамках экономической системы, с одной стороны, начали бы ограничивать, подавлять и выдавливать конкурентов внутри экономической системы, сначала создав сильное конкурентное преимущество за счет получения контрольного пакета акций, слияний и поглощений. С другой стороны, иностранный капитал попытался бы получить гораздо большие суммы прибыли, добываясь монополии в одной конкретной отрасли или производствах путем реализации стратегии использования фирменных наименований, одновременно удушая местные бренды.

Все эти потенциальные возможности иностранного капитала объективно могли бы ослабить и в конечном итоге ликвидировать отечественные отрасли экономической системы, так, что иностранный капитал мог бы доминирующим образом влиять на экономическую систему при внешних колебаниях, используя свое монопольное преимущество. Все эти возможности, несомненно, поставили бы развитие экономической системы во власть неконтролируемых факторов неопределенности, и стабильному развитию системы был бы нанесен значительный ущерб.

С одной стороны, хотя прямые иностранные инвестиции могут активно стимулировать появление независимого инновационного потенциала у некоторых компаний, финансируемых внутри страны, такая позитивная роль прямых иностранных инвестиций материализуется косвенно, благодаря усиливающейся рыночной конкуренции и тому, насколько хорошо эти компании, финансируемые внутри страны, могут справляться с растущим уровнем конкуренции. И, с другой стороны, в то же время, когда большие объемы прямых иностранных инвестиций поглощены и использованы, независимый инновационный потенциал многих компаний, финансируемых из внутренних источников, явно ослаблен. Одной из фундаментальных целей прямых иностранных инвестиций является получение как можно более долгосрочного, стабильного и высокого уровня доходности. Таким образом, иностранные инвесторы попытались бы победить своих конкурентов, максимизируя свою технологическую монополию и монополию на рынке, вместо того чтобы поощрять конкуренцию, укрепляя независимый инновационный потенциал

отечественных компаний.

Путем применяя различных системных моделей и их взаимодействия друг с другом, различают несколько основных способов, с помощью которых, прямые иностранные инвестиции подрывают независимый инновационный потенциал местных компаний, финансируемых из внутренних источников. В статье приведены два способа:

1. Компании с прямыми иностранными инвестициями, особенно те, которые либо полностью финансируются иностранным капиталом, либо контролируются иностранцами, могут переманивать таланты у отечественных компаний в рамках экономической системы, используя зарплаты и льготы, превышающие рыночные. В конкуренции с отечественными компаниями иностранный капитал неизбежно будет конкурировать за соответствующие ресурсы, особенно за дефицитные ресурсы и стратегические ресурсы. Обладая высокой экономической мощностью, предприятия с иностранными инвестициями, как правило, имеют преимущество в конкурентной борьбе, поскольку компании с иностранными инвестициями имеют относительно лучшие условия, такие как, конкурентноспособный пакет вознаграждения, гибкий механизм трудоустройства.

2. Иностранный капитал, в силу своей природы стремящийся к оптимальной доходности, как правило, удерживает инвестированные им компании от разработки новых продуктов и технологий. В таких компаниях с иностранными инвестициями, поскольку они импортируют и используют иностранные продукты и технологии, у них, как правило, есть только лицензия на производство без права утверждения дизайна нового продукта, что требует значительных затрат, ресурсов без потенциальной быстрой отдачи. Таким образом, у них нет необходимости к импортируемым продуктам и технологиям и такие компании не могут вносить изменения в них. Эта цель приводит к тому, что значительное число компаний с иностранными инвестициями разделяют свои первоначально существовавшие подразделения по исследованиям и разработкам, что приводит к потере технологического потенциала и талантов.

В нашу современную эпоху экономики знаний такие экономические потери, вызванные потерей человеческих ресурсов, возможно трудно оцениваемы, но долгосрочный эффект для национальной экономической системы будет являться

значительным.

С постепенным расширением масштабов иностранного капитала, который использует принимающая экономическая система, и с увеличением вклада иностранного капитала в рост экономической системы положение иностранного капитала также становится более важным, чем когда-либо прежде, и степень зависимости экономической системы от иностранного капитала также углубляется со временем, что, по сути, проявляется в контроле иностранного капитала над основными технологиями. Когда развитие экономической системы чрезмерно зависит от иностранного капитала, это постепенно приведет к появлению иностранного капитала для участия в разработке и реализации экономической политики в рамках экономической системы. Это, в свою очередь, постепенно приведет к тому, что внутренняя экономическая система потеряет свою независимость в экономическом развитии, что повлияет не только на экономическую безопасность принимающей страны, но и на политические и военные гарантии. Это в конечном итоге повлияет на развитие экономической системы и социальную стабильность в обществе.

Когда капитал перетекает из стран с развитой экономикой в развивающиеся, он в основном концентрируется в тех зрелых отраслях, которые имеют короткие операционные циклы, производят быстрые результаты и высокий уровень потенциальной прибыли. Такой капитал не играет большой роли в таких областях, как руководство внедрением новых технологий и развитие отстающих отраслей. Иностраный капитал редко инвестируется в такие базовые отрасли, как сельское хозяйство, транспорт и т.д. Следовательно, рассматривая ситуацию в целом, можно прийти к выводу, что иностранный капитал вместо этого может усугубить дисбаланс в промышленной структуре национальной экономической системы. Дело не только в том, что распределение иностранного капитала по отраслям неразумно, но и в том, что его структура внутри любой отрасли неразумна. Неразумность существует из-за рыночных причин, а не из-за необходимости корректировки структуры экономической системы.

Например, в Китае, благодаря привлечению иностранного капитала технологически интенсивная перерабатывающая промышленность – базовая промышленность (*general technology*), которая изначально стояла за доминирующей легкой и базовой промышленностью Китая, значительно продвинулась вперед.

Однако привлеченный иностранный капитал не сыграл большой роли в ускорении развития сельского хозяйства, базовых отраслей промышленности, высокотехнологичных отраслей промышленности, а также сферы образования и культуры, даже несмотря на то, что эти отрасли и секторы продолжили свой рост с иностранными инвестициями или без них. Эта реальность еще больше увеличивает разрыв в развитии между сельским хозяйством, легкой промышленностью и тяжелой промышленностью и усугубляет иррациональность промышленной структуры экономической системы. Следовательно, если не контролировать возможность того, что иностранный капитал может вызвать дисбалансы во внутренней промышленной структуре экономической системы, это, несомненно, повлияет на скоординированное развитие экономической системы и задержит модернизацию промышленной структуры системы. Это определено повлияет на безопасность экономической системы.

Существенное увеличение иностранных инвестиций может, в свою очередь, также может ослабить эффективность реализации денежно-кредитной политики и вызвать потрясения для национальной бюджетной и финансовой систем. Если какой-либо из шоков окажется достаточно серьезным, это может привести к финансовым кризисам для экономической системы принимающей страны.

С переводом крупных инвестиционных прибылей за рубеж и созданием предприятий, зарабатывающих не в иностранной валюте, давление, оказываемое иностранными инвестициями на международный платежный баланс национальной экономической системы принимающей страны, становится все более тяжелым. Когда компании с иностранными инвестициями начнут выплачивать дивиденды, большие суммы прибыли в иностранной валюте будут переведены за рубеж. Это, наряду с другими факторами, окажет неблагоприятное воздействие на международный платежный баланс национальной экономической системы принимающей страны.

Кроме того, чрезмерное использование иностранного капитала усиливает инфляционное давление принимающей экономической системы, что ослабляет возможности экономического регулирования страны, а также влияет на политику денежно-кредитного регулирования. К примеру, когда на рынок недвижимости и фондовый рынок принимающей страны поступает большой приток иностранного капитала, величина базовой валюты

должна будет увеличиться, чтобы включить средства, которые находятся в обращении в иностранной валюте. Это, конечно, приводит к существенному увеличению денежной массы и избыточной ликвидности, так что монетарные власти, в свою очередь, сокращают инвестиции в кредиты. Это, соответственно, затрудняет реализацию денежно-кредитной политики. Воздействие на финансовую систему в основном обусловлено краткосрочными притоками и оттоками капитала. Приток краткосрочного капитала осуществляется, в основном, с целью спекуляций и получения быстрой прибыли вместо осуществления инвестиций. Такой капитал сначала будет искать «лазейки», существующие в функционировании и регулировании национальной экономической системы принимающей страны, а затем начнет атаки; и как только принимающая финансовая система проявит признаки кризиса, спекулятивный капитал быстро потечет наружу. Это вполне может сыграть роль подпитки формирования финансового кризиса, что и было продемонстрировано финансовым кризисом в Юго-Восточной Азии в 1990-х годах XX столетия.

Поскольку иностранный капитал может значительно способствовать развитию национальной экономики, международные инвестиции до последних лет воспринимались в основном положительно. Современные финансовые кризисы, вызванные притоком международных быстрых денег, предоставили убедительные доказательства того, что деньги могут использоваться и использовались в качестве инструмента для нестабильности экономической безопасности принимающих стран. Таким образом, возникает естественный вопрос: используя преимущества иностранных инвестиций, как принимающая экономика может защитить себя от потенциальных катастрофических последствий в случае, если некоторые из иностранных инвестиций на самом деле были инструментарием дестабилизации экономики принимающей страны, развернувшейся против национальной безопасности в целом. Для одного из решений этого важного вопроса, в статье приведена отрицательная роль, которую иностранный капитал может сыграть в экономическом процветании и безопасности страны. Последствия чрезмерного привлечения иностранных инвестиций и их разрозненность, могут быть крайне катастрофическими для национальной безопасности принимающей страны. Чтобы предотвратить такие потенциально нежелательные последствия, настоятельно необходимо изучать, регулировать,



отлеживать движение иностранного капитала внутри национальной экономики, а также разработать меры, которые могут быть полезным для противодействия негативным последствиям иностранных инвестиций для национальной экономики принимающей страны.

## СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

1. Bhagwati J. N., Dinopoulos E., Wong K. Quid pro quo foreign investment //The American Economic Review. – 1992. – Т. 82. – №. 2. – С. 186-190.
2. Boddewyn J. J. Political aspects of MNE theory //Journal of international business studies. – 1988. – Т. 19. – С. 341-363.
3. Бланшар Дж. М. Ф., Мэнсфилд Э. Д., Рипсман Н. М. (ред.). Власть и кошелек: экономическое управление государством, взаимозависимость и национальная безопасность. – Routledge, 2014.
4. Хакер Дж. С. Индекс экономической безопасности: новый показатель для исследований и анализа политики //Обзор доходов и богатства. – 2014. – том 60. – С. 5-32.
5. Jeffrey Yi-Lin Forrest, Tao Lixin. Investment and Employment Opportunities in China// Crc Press; 2018.
6. Zhou D., Li S., David K. T. The impact of FDI on the productivity of domestic firms: the case of China //International Business Review. – 2002. – Т. 11. – №. 4. – С. 465-484.

## **ОПЫТ УПРАВЛЕНИЯ ЛИКВИДНОСТЬЮ ЕДИНЫМ КАЗНАЧЕЙСКИМ СЧЕТОМ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**

### **Аннотация**

Данная статья нацелена на изучение опыта управления ликвидностью на едином казначейском счете казначейства Российской Федерации (далее-РФ). В ней выделены основные ключевые цели и задачи по управлению ликвидностью, рассмотрены методологические и правовые принципы проведения операций по управлению ликвидностью, показаны основные этапы развития операций, указаны объемы размещения средств и объемы доходов от размещения. Автор отмечает важность для деятельности казначейства Казахстана применение эффективных методов размещения бюджетных средств в различные финансовые инструменты для обеспечения минимального уровня денежных средств для исполнения бюджета и получения дополнительных доходов в бюджет за счет размещения временно свободных средств.

***Ключевые слова:** управление ликвидностью, операции по управлению остатками бюджетных средств, методы размещения.*

Искусство управления ликвидностью заключается в том, чтобы иметь денежные средства в необходимом объеме в нужное время, так чтобы государственные обязательства выполнялись с наименьшими издержками.

Управление ликвидностью – это мероприятия по управлению остатками средств на едином казначейском счете (далее - ЕКС), прогнозированию движения денежных средств для обеспечения своевременного проведения платежей в соответствии с обязательствами государственных учреждений и по размещению временно свободных бюджетных денег в финансовые инструменты.

Как показывает мировой опыт казначейства других стран самостоятельно и активно управляют средствами ЕКС и размещают их в различные финансовые инструменты.

Современное управление ликвидностью характеризуется наличием централизованного банковского счета правительства и созданием ЕКС, способностью точно прогнозировать денежные потоки, использованием инструментов краткосрочного финансирования и возможностью инвестировать излишки средств.

Надежная система управления ликвидностью, обладающая вышеперечисленными характеристиками, принесет пользу не только правительствам и органам государственной власти, но и другим заинтересованным сторонам, таким как банки и кредиторы.

Во время пандемии COVID-19 многие страны были вынуждены принять ограничительные меры, а правительствам пришлось столкнуться с неожиданным снижением доходов, в то время как государственные расходы значительно возросли для финансирования мер бюджетного стимулирования и расходов на здравоохранение, связанных с пандемией.

Таким образом, наличие хорошо организованной системы управления государственными финансами сегодня важнее, чем в прошлом.

Опыт стран показывает, что полноценное внедрение современного управления ликвидностью по-прежнему затруднено.

Системы единого казначейского счета широко распространены в большинстве стран, а буферы ликвидности были созданы или увеличены после мирового финансового кризиса [1].

Вместе с тем, слабым звеном остается правильное инвестирование остатков денежных средств, поскольку многие страны хранят свои буферы ликвидности в Центральном банке, не получая от этого отдачи.

В этой связи становятся интересен достаточно опыт по управлению ликвидностью РФ.

Управление ликвидностью на едином счете федерального бюджета РФ объединяет в себе две основные задачи, такие как, обеспечение необходимого минимального уровня денежных средств на едином счете федерального бюджета и получение дополнительных доходов бюджета за счет размещения временно свободных остатков средств.

Важнейшим инструментом достижения этих целей является применение гибких инструментов управления ликвидностью единого счета федерального бюджета.

Ключевыми целями операций по управлению ликвидностью являются:

1. Осуществление неинфляционных перетоков денежной массы из государственного в реальный сектор экономики с целью поддержания экономического роста;

2. Обеспечение сохранности бюджетных и внебюджетных средств;

3. Поддержание необходимого уровня ликвидности ЕКС для бесперебойного и своевременного проведения операций;

4. Мобилизация дополнительных доходов в бюджеты и государственные внебюджетные фонды;

**Также можно выделить основные задачи операций по управлению ликвидностью, это:**

1. Обеспечить регулярное и частое проведение операций;

2. Предложить открытый и подконтрольный механизм проведения операций;

3. Гарантировать определенный минимальный объем проведения операций;

4. Предложить разную по срокам линейку операций;

5. Использовать клиентоориентированный подход и современную эффективную торговую платформу;

6. Принимая во внимание данные о конъюнктуре финансовых рынков, приблизить предложение к спросу;

7. Сделать операции Федерального казначейства одним из «маяков» финансового рынка.

Методологические и правовые принципы операций по управлению ликвидностью в РФ заложены в:

- законодательной и нормативной базе (Бюджетный кодекс, отраслевые законы, Правила, утвержденные Правительством и другие НПА))

- прозрачности и подконтрольности процесса проведения операций (все решения принимаются только на основании публичных требований, заблаговременное раскрытие информации, все действия регулируются нормативной базой);

-программной и информационно-телекоммуникационной инфраструктуре;

- эффективных механизмах риск – менеджмента;

- гармонизации решений внутри государственной финансовой системы т.е. все механизмы согласованы между Центральным банком РФ, Министерством финансов РФ и Федеральным казначейством, все решения по параметрам проведения операций обязательно согласуются между центральным банком РФ,

Министерством финансов РФ и Федеральным казначейством, ежедневный обмен информацией между Центральным банком РФ, Министерством финансов РФ и Федеральным казначейством.

- современной расчетно-платежной и торговой инфраструктуре;

- полной финансовой отчетности.

Федеральное казначейство России (далее - Федеральное казначейство), посредством сглаживания колебаний остатков средств на Едином счете федерального бюджета, использует целый набор активных и пассивных финансовых инструментов управления ликвидностью.

Начиная с 2008 года осуществляется привлечение внебюджетных средств федеральных бюджетных и автономных учреждений на единый счет федерального бюджета [2].

### Основные этапы развития операций управления ликвидностью Российской Федерации



Рисунок 1 Основные этапы развития операции по управлению остатками средств на едином счете федерального бюджета РФ

Примечание: составлено автором на основе источника [3]

Важно отметить, что все привлекаемые средства учреждений возвращаются им в сумме необходимой потребности для проведения платежа именно в тот момент времени, когда они реально необходимы.

В 2020 году в процессе исполнения федерального бюджета остаток средств на ЕСФБ превышал уровень, необходимый для оплаты объема предъявленных денежных обязательств, что позволило Федеральному казначейству проводить операции по управлению временно свободными остатками средств федерального бюджета.

Следует отметить, что в РФ операции по управлению остатками средств на едином счете федерального бюджета проводятся по следующим направлениям [3]:

1) Размещение средств федерального бюджета на банковских депозитах в валюте Российской Федерации и иностранной валюте:

Первые операции по размещению бюджетных средств на банковские депозиты были осуществлены в пик экономического кризиса, в 2008 году. Тем самым была обеспечена дополнительная ликвидность для банковского сектора. Единовременный объем размещения средств в тот период достигал 880 млрд рублей [3].

В 2020 году Федеральным казначейством было продолжено размещение средств федерального бюджета на банковских депозитах в кредитных организациях с использованием информационных программно-технических средств ПАО Московская биржа как в валюте РФ, так и в долларах США, с применением фиксированной и плавающей процентной ставки.

В 2020 году Федеральным казначейством была привлечена АО «Санкт-Петербургская Валютная Биржа» в качестве альтернативной площадки для проведения отборов заявок кредитных организаций. Также проведено 146 отборов заявок кредитных организаций на заключение Федеральным казначейством договоров банковского депозита в валюте РФ (в 2019 году-185), в которых приняли участие 21 кредитная организация из 22, заключивших с Федеральным казначейством Генеральные соглашения о замещении средств на банковских депозитах.

Необходимо отметить, что работа Федерального казначейства по размещению средств федерального бюджета на банковских депозитах позволила поддержать уровень ликвидности

банковской системы РФ. Всего, начиная с 2008 года, на поддержание ликвидности банковской системы РФ из федерального бюджета в валюте РФ было направлено 69 498,1 тыс. рублей [3].

## 2) Покупка (продажа) ценных бумаг по договорам РЕПО

Сделка РЕПО-это временная продажа (государственной) ценной бумаги с обязательством продавца выкупить ее обратно по истечении заранее определенного срока и по заранее согласованной цене. Правительства используют РЕПО для покрытия временной нехватки денежных средств, предоставляя кредитору государственную ценную бумагу в качестве обеспечения [4].

В январе 2015 года Федеральным казначейством были проведены первые операции по размещению средств федерального бюджета под залог ценных бумаг по договорам РЕПО с кредитными организациями. Всего было размещено 48,4 млрд рублей, доходы от размещения этих средств составили 41,15 млн рублей [3].

Невзирая на то, что случаев невозврата размещенных средств на банковских депозитах не было, Федеральное казначейство осуществляет хеджирование возможных рисков и использует в своей работе залоговые инструменты.

В 2020 году Федеральным казначейством продолжено осуществление операций покупки(продажи) ценных бумаг по договорам РЕПО с привлечением Банка России, ПАО Московская Биржа и небанковская кредитной организации АО «Национальный расчетный депозитари».

## 3) Предоставление бюджетных кредитов на пополнение остатков средств на счетах бюджетов субъектов Российской Федерации (местных бюджетов):

В целях обеспечения дополнительной устойчивости региональных бюджетов в 2014 году был успешно реализован механизм предоставления бюджетных кредитов. Кредит предоставляется за счет остатков средств на едином казначейском счете федерального бюджета.

Бюджетные кредиты предоставляются заемщикам на срок, ограниченный финансовым годом, с условием его возврата не позднее последнего рабочего дня года, в размере не превышающим 1/12 доходов объема доходов бюджета, процентная ставка в размере 0,1% годовых.

Кредит предоставляется Федеральным казначейством субъектам РФ и муниципальным образованиям, по месту открытия счета ЕКС, без залогового обеспечения.

Для получения кредита заключается Кредитный договор (3 рабочих дня от обращения до получения средств). Заемщику может быть предоставлено одновременно несколько Кредитов на сумму, не превышающую Лимит на кредитные средства. Заемщик вправе осуществить долгосрочный возврат кредита в полном объеме.

Реализация данного механизма позволила субъектам РФ и муниципальным образованиям за счет краткосрочных бюджетных кредитов не допускать возникновения кассовых разрывов, а также, учитывая льготную процентную ставку (0,1%), сократить уровень долговой нагрузки на региональные и местные бюджеты в части замещения коммерческих кредитов на бюджетные кредиты.

4) Предоставление бюджетных кредитов на пополнение остатков средств на счетах бюджетов Государственных внебюджетных фондов:

Федеральное казначейство осуществляет практику предоставления бюджетных кредитов на пополнение остатка средств на счете бюджета Государственного внебюджетного фонда РФ.

В 2020 году безвозмездный бюджетный кредит был предоставлен Федеральному фонду обязательного медицинского страхования (ФФОМС) в объеме 70,0 млрд рублей.

5) Покупка (продажа) иностранной валюты за счет дополнительных нефтегазовых доходов федерального бюджета:

Федеральным казначейством согласно поручению Минфина РФ с января 2018 года осуществлялись операции по покупке(продаже) иностранной валюты на внутреннем рынке за счет средств федерального бюджета в следующей пропорции: 45% доллары США, 45% евро, 10% - фунты стерлингов Соединенного Королевства [5].

б) Купля-продажа иностранной валюты и заключение договоров, являющихся производными финансовыми инструментами, предметом которых является иностранная валюта на организованных торгах (валютный своп):

Федеральным казначейством осуществляется заключение договоров «валютный своп» на торговой площадке ПАО Московская Бирже на ежедневной основе в режиме «USDRUB\_tod/tom», обеспечивая постоянное предложение и спрос на валютном сегменте финансового рынка.

7) Размещение средств федерального бюджета на банковских счетах (счетах до востребования):



На основании заключенных государственных контрактов на оказание Федеральному казначейству финансовых услуг по открытию, ведению и расчетному обслуживанию банковского счета для размещения средств федерального бюджета Федеральное казначейство осуществляет размещение средств федерального бюджета на банковские счета.

8) Размещение средств федерального бюджета на банковских вкладах (депозитах) с участием Центрального контрагента:

Федеральное казначейство продолжает развивать применение биржевых финансовых инструментов при осуществлении операции по управлению остатками средств на едином счете федерального бюджета, в частности заключения договоров банковского вклада (депозита) с центральным контрагентом на торговой площадке ПАО Московская Биржа на ежедневной основе.

Решая задачу в рамках реализации функции по осуществлению операций по управлению остатками средств на едином счете федерального бюджета, Федеральное казначейство добилось за последние годы значительных результатов и продолжает развиваться.

Общий объем поступлений на 2008-20203 годы составил 2146 млрд рублей [6].

В соответствии с Концепцией управления государственными финансами перед казначейством Казахстана поставлена задача по развитию инструментов управления остатками средств на ЕКС и ликвидностью, в т.ч. путем размещения временно свободных бюджетных денег в различные финансовые инструменты, а также развитие прогнозирования движения денежных средств на ЕКС [7].

В настоящее время Комитетом казначейства прорабатываются такие инструменты управления ликвидностью, как привлечение временно свободных бюджетных денег для выравнивания текущего уровня ликвидности, а также размещение временно свободных бюджетных денег с ЕКС в депозиты БВУ и организаций, осуществляющих отдельные виды банковских операций, с последующим зачислением вознаграждений в доход республиканского бюджета.

В заключении необходимо подчеркнуть, что вопросы управления остатками средств на ЕКС и получение доходов от их

правильного размещения, являются первостепенными для развития бюджетной системы страны. Это актуализирует задачу использования Казахстаном имеющихся возможностей в сфере управления ликвидностью путем применения наиболее эффективных методов размещения денег в различные финансовые инструменты на примере Российской Федерации.

### Список использованной литературы

1. М. Коснун Кангос, Леонардо Секуньо «Управление ликвидностью: Как оптимизируют этот процесс в разных странах», [https://www.pempal.org/sites/pempal/wb\\_2020\\_cash\\_management-how\\_do\\_countries\\_perform\\_sound\\_practices\\_russian.pdf](https://www.pempal.org/sites/pempal/wb_2020_cash_management-how_do_countries_perform_sound_practices_russian.pdf) (дата обращения 23.12.2023).
2. Р.Е. Артюхин «Управление ликвидностью единого казначейского счета в современных условиях», <https://cyberleninka.ru/article/n/upravlenie-likvidnostyu-edinogo-kaznacheyskogo-scheta-v-sovremennyh-usloviyah.pdf> (дата обращения 13.12.2024).
3. Сайт Федерального казначейства России, <https://roskazna.gov.ru> (дата обращения 11.01.2024).
4. Сайт казначейского сообщества: [https://www.pempal.org/sites/pempal/files/2021\\_tsa\\_and\\_cm\\_in\\_pempa\\_1\\_countries\\_rus.pdf](https://www.pempal.org/sites/pempal/files/2021_tsa_and_cm_in_pempa_1_countries_rus.pdf) ((дата обращения 12.02.2024).
5. Единый казначейский счет федерального казначейства: состояние и перспективы URL: <https://cyberleninka.ru/article/v/edinyy-kaznacheyskiy-schet-federalnogo-kaznacheystva-sostoyanie-i-perspektivy> (дата обращения 25.12.2023).
6. Формирование нового дизайна казначейской системы России в контексте повышения эффективности управления бюджетной ликвидностью <https://cyberleninka.ru/article/v/formirovanie-novogo-dizayna-kaznacheyskoy-sistemy-rossii> (дата обращения 25.12.2023).
7. Указ Президента Республики Казахстан от 10.09.2022г. №1005 «Концепция управления государственными финансами Республики Казахстан до 2030 года» (дата обращения 23.12.2023).

## ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ ЗАЛОГОВЫМ ПОРТФЕЛЕМ БАНКА

### Аннотация

Наблюдаемый в настоящее время рост финансирования экономики со стороны банков второго уровня позитивно характеризует развитие банковской системы и экономики в целом. Однако, рост кредитования в свою очередь сопровождается и ростом показателя проблемных займов в кредитных портфелях банков, что негативно отражается на стабильности банковской системы в целом. Одним из наиболее эффективных методов, обеспечивающих возврат предоставленных кредитов, является привлечение залогового и иного обеспечения по предоставляемым займам. Текущая банковская практика демонстрирует привлечение залогового обеспечения, в основном, при финансировании корпоративных клиентов, а также в рамках ипотечного кредитования. Таким образом, значительную долю ссудных портфелей банков второго уровня занимают в той или иной степени обеспеченные займы. Соответственно, одним из основных направлений совершенствования системы управления кредитными рисками является эффективное управление залоговым портфелем банка.

В рамках данной статьи целью исследования является анализ состояния кредитного портфеля с позиции его обеспеченности, а также разработка рекомендаций по совершенствованию механизмов управления залоговым портфелем.

В настоящей статье рассмотрены основные аспекты управления залоговым портфелем банка второго уровня на примере АО «Jusan Bank» (далее – Банк). Основным источником информации является официальная финансовая отчетность Банка за 2019-2022 гг., аудированная независимым аудитором, и размещенная в открытом доступе на официальном сайте Банка [www.jusan.kz](http://www.jusan.kz).

При исследовании данной информации в качестве основных использовались методы аналитического исследования, статистики и сравнительного анализа.

**Ключевые слова:** кредитный портфель, залоговое

*обеспечение, залоговая служба, эффективное управление.*

Для понимания значимости эффективного управления залоговым портфелем, предварительно необходимо проанализировать структуру кредитного портфеля банка. В данном случае он характеризуется следующими показателями.

Объем кредитов, выданных клиентам по состоянию на 31.12.2022 года составил 925 770 тысяч тенге за вычетом резервов под ожидаемые кредитные убытки. Если рассматривать динамику изменения размера кредитного портфеля, наблюдается резкий рост (в 2,39 раза) кредитного портфеля на 31.12.2020 г. по сравнению с аналогичным показателем на 31.12.2019 г. Такое увеличение кредитного портфеля объясняется приобретением 99,88% голосующих акций АО «АТФ Банк», и соответственно, объединением кредитных портфелей [2-5].

В дальнейшие периоды таких значительных изменений размера кредитного портфеля не наблюдается.

Структура кредитного портфеля по сегментам финансирования отражена в таблице 1.

Таблица 1 - Структура кредитного портфеля по сегментам бизнеса.

Сегмент	Объем кредитного портфеля, тысяч тенге			
	31.12.2019	31.12.2020	31.12.2021	31.12.2022
	г.	г.	г.	г.
	Кредиты, выданные корпоративным клиентам			
Кредиты, выданные крупным предприятиям	242 190	442 623	255 390	261 335
Кредиты, выданные малым и средним предприятиям	485 429	718 890	565 180	624 428
<b>Всего кредитов, выданных корпоративным клиентам</b>	<b>727 619</b>	<b>1 161 513</b>	<b>820 570</b>	<b>885 763</b>
	Кредиты, выданные розничным клиентам			
Экспресс-кредиты	10 069	116 008	192 813	241 338

Ипотечные кредиты	29 122	76 213	55 056	64 251
Потребительские кредиты	8 915	44 352	31 523	46 432
Кредитные карты	606	57 884	2 949	3 513
Кредиты на покупку автомобилей	132 356	72 646	1 328	935
<b>Всего кредитов, выданных розничным клиентам</b>	<b>197 308</b>	<b>367 103</b>	<b>283 669</b>	<b>356 469</b>
<b>Кредиты, выданные клиентам до вычета резерва под ожидаемые кредитные убытки</b>	<b>924 927</b>	<b>1 528 616</b>	<b>1 104 239</b>	<b>1 242 232</b>
Резерв под ожидаемые кредитные убытки по кредитам корпоративных клиентов	485 083	505 655	237 147	280 856
Резерв под ожидаемые кредитные убытки по кредитам розничных клиентов	25 193	33 398	17 137	35 606
<b>Всего резерв под ожидаемые кредитные убытки</b>	<b>510 276</b>	<b>539 053</b>	<b>254 284</b>	<b>316 462</b>
Кредиты, выданные корпоративным клиентам за вычетом резерва под ожидаемые	242 536	655 858	583 423	604 907

кредитные убытки				
Кредиты, выданные розничным клиентам за вычетом резерва под ожидаемые кредитные убытки	172 115	333 705	266 532	320 863
<b>Всего кредиты, выданные клиентам за вычетом резерва под ожидаемые кредитные убытки</b>	<b>414 651</b>	<b>989 563</b>	<b>849 955</b>	<b>925 770</b>
Примечание – составлено автором на основе источника [2-5]				

На основании представленных данных можно сделать заключение, что основная доля объема кредитного портфеля Банка приходится на кредиты, предоставленные корпоративным клиентам (78% на 31.12.2019 г., 76% на 31.12.2020 г., 74% на 31.12.2021 г., 71% на 31.12.2022 г. до вычета резерва и 58% на 31.12.2019 г., 66% на 31.12.2020 г., 69% на 31.12.2021 г., 65% на 31.12.2022 г. за вычетом резерва). Таким образом, на протяжении анализируемого периода наблюдается сохранение пропорции в коридоре 70/30 между субъектами финансирования. Если рассматривать структуру кредитного портфеля корпоративного блока, здесь преобладают кредиты, выданные малым и средним предприятиям (67% кредитов, выданных корпоративным клиентам по состоянию на 31.12.2019 г., 69% на 31.12.2020 г., 69% на 31.12.2021 г., 70% на 31.12.2022 г. до вычета резерва). В структуре розничного кредитного портфеля преобладающая доля приходится на экспресс-кредиты (32% кредитов, выданных розничным клиентам по состоянию на 31.12.2020 г., 68% на 31.12.2021 г., 68% на 31.12.2022 г. до вычета резерва).

Таким образом, для анализа состояния залогового портфеля Банка с точки зрения значимости более интересен портфель кредитов, выданных корпоративным клиентам. В связи с этим

рассмотрим структуру кредитного портфеля с точки зрения анализа обеспечения (Таблица 2).

На основании представленных данных можно сделать вывод, что кредитный портфель корпоративного блока характеризуется высокой долей кредитов, обеспеченных твердыми залогами в виде недвижимости, денежных средств и депозитов, ценных бумаг (71% общего объема кредитного портфеля по состоянию на 31.12.2019 г., 79% на 31.12.2020 г., 70% на 31.12.2021 г., 65% на 31.12.2022 г.). Кредиты, выданные корпоративным клиентам без обеспечения, не достигают 10% общего объема рассматриваемого кредитного портфеля по состоянию на 31.12.2022 г. против 2% и 16,5% общего объема кредитного портфеля по состоянию на 31.12.2020 г. и на 31.12.2021 г. соответственно. На основании данной информации, можно сделать вывод, что Банк при осуществлении кредитной деятельности предпочитает стратегию разумного финансирования, привлекая залоговое обеспечение в качестве средств усиления кредитоспособности заемщиков.

Таблица 2 - Анализ обеспечения и других средств усиления кредитоспособности<sup>1</sup>. Примечание – составлено автором на основе источника [2-5]

Вид обеспечения	Балансовая стоимость кредитов, выданных клиентам, тыс.тенге			
	31.12.2019	31.12.2020	31.12.2021	31.12.2022
Денежные средства и депозиты	2 262	34 815	8 324	13 910
Ценные бумаги	1 132	554	-	
Недвижимость	169 289	484 140	397 357	379 169
Движимое имущество	11 167	22 335	10 677	3 998
Транспорт	30 873	65 578	37 097	39 880
Оборудование	5 315	7 320	4 355	6 617
Гарантии	14 532	26 849	29 184	102 269
Прочие	354	542	371	423
Без обеспечения и других средств усиления	7 612	13 725	96 058	58 641

<sup>1</sup> Данные отражены за вычетом резерва под ожидаемые кредитные убытки

кредитоспособности				
<b>Всего кредитов, выданных корпоративным клиентам</b>	<b>242 536</b>	<b>655 858</b>	<b>583 423</b>	<b>604 904</b>

В условиях значительного объема залогового финансирования существенную роль в системе управления рисками играет эффективное управление залоговым портфелем.

В организационной структуре Банка выделено отдельное структурное подразделение, ответственное за определение количественных, качественных и стоимостных параметров имущества/имущественных прав, предлагаемых в качестве залогового обеспечения/являющегося залоговым обеспечением, а также непрофильных активов Банка. Таким образом, организационная структура Банка соответствует требованиям Постановления Правления Национального Банка Республики Казахстан от 12 ноября 2019 года №188 Об утверждении Правил формирования системы управления рисками и внутреннего контроля для банков второго уровня, филиалов банков-нерезидентов Республики Казахстан, согласно которому организационная структура банка должна обеспечивать распределение полномочий по управлению рисками между коллегиальными органами и структурными подразделениями банка, в число которых входит и подразделение, выполняющее функции залоговой службы (за исключением случаев, когда стратегия банка не предусматривает предоставление кредитов под залоговое обеспечение и в текущем портфеле банка отсутствуют займы, выданные под залоговое обеспечение). Таким образом, Агентство по регулированию и развитию финансового рынка, официально признает роль залогового обеспечения в системе управления рисками, ставя залоговую службу банка в один ряд с такими ключевыми подразделениями банка как подразделение риск-менеджмента, подразделение комплаенс-контроля, подразделение внутреннего аудита банка.

Залоговую службу Банка представляет четыре подразделения: подразделение залогового обеспечения филиальной сети, подразделение залогового обеспечения крупного бизнеса,



подразделение залогового обеспечения проблемных проектов и подразделение методологии и портфельного анализа.

Подразделение методологии и портфельного анализа обеспечивает методологическую поддержку деятельности залоговой службы, включая разработку основных процедур и регламентов, определяет возможности оптимизации бизнес-процессов, в том числе за счет их автоматизации, разработку и внедрение отчетности, позволяющей качественно проводить анализ залогового портфеля Банка и принимать своевременные меры по стабилизации залогового портфеля.

Остальные подразделения залоговой службы специализируются на оценке и мониторинге залогового обеспечения по портфелям:

- подразделение залогового обеспечения филиальной сети – портфель, обслуживаемый в филиалах Банка;
- подразделение залогового обеспечения крупного бизнеса – портфель крупных корпоративных проектов, обслуживаемых в головном офисе Банка, а также портфель непрофильных активов Банка.
- подразделение залогового обеспечения проблемных проектов – портфель проблемных займов.

В организационной структуре банка возможно и другое, альтернативное, распределение функционала между структурными ячейками залоговой службы, например:

- в зависимости от выполняемых операций – управление экспертизы залогового обеспечения и управление мониторинга залогового обеспечения.
- в зависимости от категории займов – управление залогового обеспечения стандартных займов и управление залогового обеспечения проблемных займов.

Однако, на текущий момент, учитывая особенности сегментации бизнеса, принятой в Банке, а также технические возможности определения структуры залогового портфеля, обусловленные возможностями учетной системы Банка и, соответственно, имеющейся в распоряжении базой данных, текущее распределение функциональных обязанностей между подразделениями залоговой службы, на наш взгляд, является оптимальным и обеспечивает максимально эффективное функционирование залоговой службы.

Основной целью деятельности залоговой службы Банка является разработка и реализация залоговой политики Банка в соответствии со стратегическими целями Банка, реализация мероприятий управления залоговым обеспечением.

Исходя из цели, залоговая служба выполняет следующие задачи:

1) участие в реализации кредитной политики Банка с целью снижения рисков за счет обеспечения качественного залогового портфеля;

2) разработка и реализация совместно с другими подразделениями Банка комплекса мероприятий по защите интересов Банка в области залогового обеспечения;

3) разработка и реализация Залоговой политики Банка и других внутренних документов, регламентирующих деятельность Банка в части обеспечения исполнения обязательств заемщиков;

4) разработка и реализация комплекса мероприятий по повышению эффективности деятельности залоговой службы;

5) поддержание уровня операционного и комплаенс-риска залоговой службы в рамках полномочий, утвержденных Правлением.

Условно деятельность залоговой службы можно разделить на два этапа:

1) экспертиза проекта в части залогового обеспечения на момент принятия первоначального решения о возможности финансирования, то есть «на входе»;

2) мониторинг залогового обеспечения - комплекс мероприятий, направленных на обеспечение контроля за количественными, качественными и стоимостными характеристиками предмета обеспечения, условиями хранения и содержания.

Если «на входе» имущество, предлагаемое в качестве залогового обеспечения, как правило, соответствует требованиям, предъявляемым банком, либо, при наличии несоответствия, владелец имущества, заинтересованный в положительном решении вопроса о финансировании, прилагает максимальные усилия для их устранения, то на этапе мониторинга залогового обеспечения, зачастую, лояльность клиентов к банку заметно снижается. В таких условиях, залоговой службе крайне важно не только провести качественную экспертизу залогового обеспечения «на входе», но и

обеспечить проведение регулярного качественного мониторинга залогового обеспечения на всем этапе жизни займа в банке.

Следует учитывать, что в рамках действующей организационной структуры залоговой службы Банка, сотрудники залоговой службы выполняют одновременно функции как по экспертизе, так и по мониторингу залогового обеспечения. При этом, очень важно в рамках ограниченных трудовых ресурсов выработать такой сценарий проведения мониторинга, который позволит обеспечить своевременность и полноту его проведения без ущерба интересам бизнес-подразделений и клиентов Банка в скорости оформления кредита.

В данных условиях руководство залоговой службы на постоянной основе изучает возможные пути оптимизации бизнес-процессов экспертизы и мониторинга залогового обеспечения.

В эпоху всеобщей цифровизации вполне логичным является решение руководства залоговой службы перевести процесс определения стоимости стандартных видов имущества (квартиры, легковой автотранспорт) в автоматический режим. В результате на текущий момент, благодаря собственной разработке Банка, определение стоимости имущества в виде квартиры или легкового автомобиля занимает не более 5 минут с учетом времени на занесение информации об объекте оценки в шаблонную форму. Данная разработка помимо скорости определения стоимости имеет ряд иных преимуществ, позволяющих накапливать определенную базу данных, вести статистические исследования, формировать необходимую отчетность, а также, при необходимости дальнейшего ускорения процесса выдачи займа, исключить залоговую службу из процесса экспертизы проекта «на входе», передав инструмент автоматического определения стоимости в пользование бизнес-подразделениям.

Кроме того, по определенным видам имущества риск их утраты и/или риск падения их стоимости до критического минимума сведен к минимуму, например, квартиры в многоквартирных жилых домах. В отношении таких видов имущества залоговая служба Банка проводит мониторинг в формате массовой переоценки на портфельном уровне путем индексации стоимости залогов.

Помимо этого, в качестве одной из мер оптимизации процесса мониторинга используется применение различных форматов осмотра в зависимости от вида имущества. В стандартной схеме мониторинга на проведение осмотра имущества приходится

значительная доля трудозатрат, связанных с необходимостью выезда на местоположение объекта, с учетом сложности объекта оценки, удаленности от офиса Банка, особенностей бизнеса и пр. факторов. В рамках оптимизации процесса мониторинга на этапе проведения осмотра Банком допускается возможность проведения осмотра определенных видов имущества посредством видео-звонка.

Данные меры позволяют снизить нагрузку на сотрудников залоговой службы и за счет экономии трудозатрат и обеспечить скорость экспертизы залогов «на входе» и при мониторинге залогового обеспечения.

Таким образом, эффективное управление залоговым портфелем обеспечивается, в первую очередь, за счет качественного исполнения залоговой службой Банка своих функциональных обязанностей в соответствии с требованиями законодательства Республики Казахстан, нормативно-правовых актов Национального Банка Республики Казахстан, Агентства Республики Казахстан по регулированию и развитию финансового рынка, внутренних документов Банка. Кроме того, руководству Банка в целом, и руководителям залоговой службы Банка в частности, необходимо обеспечить проведение на регулярной основе мероприятий по изучению и определению возможности внедрения различных методов совершенствования (оптимизации) бизнес-процессов, направленных на повышение конкурентоспособности кредитных продуктов Банка, без ущерба для качества портфеля.

Качество залогового портфеля, в свою очередь, обеспечивается прежде всего за счет:

1) четкой регламентации требований к имуществу/имущественным правам, принимаемым в качестве обеспечения/являющимся залоговым обеспечением;

2) построения бизнес-процессов, обеспечивающих своевременное и качественное выполнение функциональных обязанностей, с выставлением контрольных точек и применением методов двойного контроля;

3) проведения качественного портфельного анализа с целью своевременного выявления ухудшения показателей, характеризующих качество портфеля, и принятия мер по их устранению.

## Список использованной литературы

1. Постановление Правления Национального Банка Республики Казахстан от 12 ноября 2019 года №188 Об утверждении Правил формирования системы управления рисками и внутреннего контроля для банков второго уровня, филиалов банков-нерезидентов Республики Казахстан. // Информационно-правовая система нормативных правовых актов Республики Казахстан Эділет / URL: <https://adilet.zan.kz/rus/docs/V1900019632>. (Дата обращения на web-источник 25.12.2023).
2. Консолидированная финансовая отчетность АО «First Heartland Jusan Bank» за 2019 год, с аудиторским отчетом независимых аудиторов. // Официальный сайт Акционерного общества «First Heartland Jusan Bank» / URL: <https://jusan.kz/file-server/filename?dir=documents&filename=konsolidirovannaya-finansovaya-otchetnost-za-2019g-ru.pdf>. (Дата обращения на web-источник 25.12.2023).
3. Консолидированная финансовая отчетность АО «First Heartland Jusan Bank» за 2020 год, с аудиторским отчетом независимых аудиторов. // Официальный сайт Акционерного общества «First Heartland Jusan Bank» / URL: <https://jusan.kz/file-server/filename?dir=documents&filename=konsolidirovannaya-finansovaya-otchetnost-s-auditorskim-otchetom-za-2020-god-ru.pdf>. (Дата обращения на web-источник 25.12.2023).
4. Консолидированная финансовая отчетность АО «First Heartland Jusan Bank» за 2021 год, с аудиторским отчетом независимых аудиторов. // АО «First Heartland Jusan Bank» / URL: <https://jusan.kz/file-server/filename?dir=documents&filename=konsolidirovannaya-finansovaya-otchetnost-za-2021-god-s-auditorskim-otchetom-nezavisimogo-auditora-ru.pdf>. (Дата обращения на web-источник 25.12.2023).
5. Консолидированная финансовая отчетность АО «First Heartland Jusan Bank» за 2022 год, с аудиторским отчетом независимых аудиторов. // Официальный сайт Акционерного общества «First Heartland Jusan Bank» / URL: <https://jusan.kz/file-server/filename?dir=documents&filename=konsolidirovannaya-finansovaya-otchetnost-za-2022-god-s-auditorskim-otchetom-nezavisimogo-auditora-ru.pdf>. (Дата обращения на web-источник 25.12.2023).

## ПРИНЦИПЫ ESG В ДЕЯТЕЛЬНОСТИ КОМПАНИЙ: ИСТОРИЧЕСКИЙ РАКУРС

### Аннотация

В данной статье изучается развитие экологического, социального и корпоративного управления в компаниях различных сфер бизнеса. В данной работе были определены теоретические вопросы, связанные с основными понятиями, спецификой концепции ESG и истории развития вопроса. Цель исследования заключается в определении современных направлений развития экологического, социального и корпоративного управления в компаниях. Методология исследования: наблюдение, анализ и сбор информации, а также методы сравнения и прочие оценочные процедуры. Данная работа базируется на системном и комплексном подходах, позволяющих раскрыть теоретические вопросы, связанные с развитием ESG-принципов в бизнес-структурах. Ценность исследования заключается в структурировании и формировании теоретической базы, связанной с ESG-принципами. Как результат – определение направлений развития экологического, социального и корпоративного управления компаний.

*Ключевые слова:* ESG, экологическое управление, социальное управление, корпоративное управление.

ESG-концепция – это принцип ведения деятельности организаций, связанный с корпоративным управлением, учитывающим социальные и экологические факторы. Аббревиатуру ESG следует расшифровать как «экология, социальная политика и корпоративное управление». На данных принципах держится устойчивое развитие различных бизнес-структур. Это политика вложения капитала, направленная на положительное и долгосрочное воздействие на общество, окружающую среду и общую эффективность бизнеса. Данные элементы управления включают в себя заботу об экологии, ответственное отношение к сотрудникам и клиентам, прозрачную работу компании и участие в благотворительных инициативах [1, с. 33].

Бизнес, который претендует на хорошую ESG-оценку, должен соответствовать стандартам развития в различных категориях. Следует определить их более подробно:

Таблица 1 – Категории ESG-принципов

<b>ESG-принципы</b>	<b>Особенности</b>
Экологические принципы	эффект от деятельности компании на экологию и улучшение экологической ситуации
Социальные принципы	определяют отношение организации к клиентам, сотрудникам, поставщикам и партнёрам
Управленческие принципы	затрагивают качество управления компаниями, связанные с прозрачностью рабочей деятельности и открытостью информации
Примечание: составлено автором на основе источника [1]	

Устойчивое развитие — это развитие, отвечающее потребностям компаний без ущерба для благополучия будущих поколений. Устойчивое развитие – это организующий принцип для достижения целей развития человеческого потенциала при одновременном сохранении способности природных систем обеспечивать природные ресурсы и экосистемные услуги, от которых зависят экономика и общество. Устойчивое развитие является всеобщим и требует постоянного внимания и сотрудничества. Его целью является достижение баланса между экономическим развитием и сохранением окружающей среды [2, с. 164].

История развития концепции ESG начинается с 1960-х годов, когда западные инвесторы начали предъявлять новые требования к компаниям, которые были связаны с развитием ESG-принципов.

Новый подход к созданию вложений получил название «социально-ответственное инвестирование». Ранее бизнес развивался на принципах максимизации прибыли и достижения экономии производства любыми способами, не неся ответственность за социальные, экологические и управленческие мероприятия. После 60-х годов социальное напряжение в развитых странах увеличивалось, что начинало вызывать реакцию крупных

компаний. Так, в 1960-х годах в США начала зарождаться современная эпоха активизма. Студенты, протестовавшие против войны во Вьетнаме, призывали университетские фонды прекратить инвестирование в производство оружия. Далее протест начал выходить на крупных производителей.

Инвесторы больше внимания начали уделять хорошей репутации организаций. С одной стороны, инвесторы ориентируются на получение возможно максимальной прибыли в результате заданных просчитанных рисков. После Второй Мировой войны, в условиях кризиса политической и экономической политики, общество осознало важность ESG-концепции. В финансовой сфере возникла новая задача: институция новых требований, предъявляющих к компаниям, торгующимся на биржах [3, с. 86].

К 1980-м годам экологические аспекты были главным приоритетом для неравнодушных инвесторов. Это стало результатом ряда экологических катастроф — аварий на АЭС в Три-Майл-Айленд и Чернобыле, а также многочисленных разливов сырой нефти. Тем самым, к 80-м годам крупные компании, под давлением инвесторов и акционеров, начинали заботиться об окружающей среде, снижать выбросы и улучшать производственную безопасность.

В конце 1980-х и начале 1990-х годов в результате борьбы за прекращение апартеида в Южной Африке началось массовое социально-ответственное инвестирование. Многие штаты и муниципалитеты США пересмотрели свои портфели пенсионных фондов и избавились от акций компаний, которые вели бизнес в стране с расовой сегрегацией.

Их примеру последовали правления корпораций. В результате крупные пенсионные фонды, такие как Калифорнийская пенсионная система государственных служащих (California Public Employees' Retirement System, CalPERS) осознали свои возможности и ответственность за стимулирование изменений, которые приносят пользу обществу.

К 2005 году Организация Объединённых Наций поддержала инициативу «Принципы ответственного инвестирования», возглавляемую CalPERS и 50 другими институциональными инвесторами [4].

В рамках решения поставленной задачи международными инвесторами при поддержке программ ООН по окружающей среде



в 2005 году была учреждена Ассоциация ответственного инвестирования PRI, в которой участвовали 20 крупнейших стран с экономическим кризисом из 12 стран, и уже в 2006 году были сформулированы принципы, которые были представлены в Нью-Йорке фондовой биржей. К ним можно отнести принцип учёта экологического, управленческого и социального аспектов, прозрачность раскрытия информации, а также раскрытия информации о деятельности в целях осуществления международных соглашений и достижения соблюдения требований.

В 2006 году только 63 финансовые организации подписали декларации о включении 6 соглашений, выработанных PRI, при том, что к 2020 году декларации подписали уже более 3000 финансовых институтов. Объём ресурсов, вкладываемых в компании, соблюдающие принципы ESG, увеличился с 6 трлн долларов в 2006 году до 100 трлн долларов в 2020 году.

Существует 17 целей устойчивого развития. Следует определить все необходимые цели устойчивого развития на следующем рисунке 1:



Рисунок 1 – Цели устойчивого развития

Примечание: составлен автором на основе источника [5]

Для крупных бизнес-структур существует тенденция оптимизации и поиска ESG-стратегии, смысл которой заключается в удовлетворении потребностей покупателей, инвесторов и акционеров в различных ESG-вопросах. Оптимизация заключается в максимизации положительного социального эффекта для компаний

при минимизации издержек на социальные, экологические и управленческие процессы. Это нужно для привлечения инвесторов в проекты на долгосрочной основе, а также развития имиджа компании и её вкладе в реализацию ЦУР [6].

Хоть ESG и устойчивое развитие являются смежными концепциями, однако, между ними существует разница:

- устойчивое развитие — это философия, описывающая общие идеи, тренды и концепцию в целом;
- ESG — это свод правил и подходов к ведению бизнеса, которые нужно соблюдать в соответствии с общей философией [7, с. 31].

Концепция ESG предполагает ответственность перед будущим. Это значит, что компаниям важно:

- рационально использовать природные ресурсы;
- снижать риск уничтожения биологических видов;
- соблюдать гендерное равенство;
- бороться с изменениями климата, бедностью и голодом.

Бизнес играет ключевую роль в экономическом развитии и создании рабочих мест, но также он несёт ответственность за воздействие на окружающую среду и социальные последствия своих решений.

Изучая современную практику корпоративного управления крупных предприятий в странах СНГ, реализуя экологическую, социальную и корпоративную ответственность, тенденции в крупном корпоративном секторе выглядят следующим образом:

- создание внутрикорпоративных подразделений по работе с ESG-вопросами;
- проведение образовательных мероприятий и тренингов по вопросам защиты окружающей среды, корпоративной этики и социальной политики организации для работников всех уровней;
- проектирование и содержание офисов и производственных помещений в соответствии со всеми необходимыми экологическими требованиями и требованиями безопасности;
- систематическое обнаружение и страхование от рисков, связанных с ESG-рисками;
- соблюдение национальных и внутрикорпоративных требований;

– организация сотрудничества в сфере охраны окружающей среды и социальных вопросов между корпорацией, государственными учреждениями, некоммерческими организациями и местным сообществом [8, с. 21].

Компонент управления ESG рассматривает внутреннюю систему практик, средств контроля и процедур, которые бизнес-структуры принимают для развития управления, принятия эффективных решений, соблюдения законов и удовлетворения потребностей внешних заинтересованных сторон.

Критерии управления в рамках ESG учитывают:

- долгосрочную стратегию компании;
- оплату труда персоналу и управлению;
- вопросы коррупции;
- внутренний и внешний аудит;
- права акционеров [9, с. 70].

Компонент управления ESG оценивает корпоративные структуры и процессы, которые предназначены для обеспечения подотчётности, прозрачности, реагирования, расширения прав, возможностей и широкого участия в компании.

К главным особенностям развития экологического, социального и корпоративного управления представителей бизнеса можно отнести развитие партнёрства в корпоративном управлении, то есть управленческие звенья положительно взаимодействуют между собой в целях развития бизнеса.

Ещё одна ключевая тенденция – развитие человеческого капитала. Сотрудники более ценятся и являются неотъемлемой ячейкой компании, в связи с чем они имеют равные права, высокую зарплату и ценность в коллективе. Также деятельность любого бизнеса зависит от множества внешних и внутренних факторов, таких как компетентность управления, наличия квалификации у сотрудников и т.д.

Необходимо сделать вывод, что экологическое, социальное и корпоративное управление в бизнесе является достаточно важным элементом в современной экономической системе. Чем больше социальных, экономических и корпоративных вопросов поднимает компания, положительно влияя на них, тем больше люди доверяют компании, а где доверие потребителей, там и присутствует доверие инвесторов. Развитие ESG-критериев положительно влияют на достижение главной цели бизнес-структур – получения прибыли и её максимизации.

## Список использованной литературы

1. Дементьева А.Г., Соколова М.И. Концепция устойчивого развития и социально-этический маркетинг // Известия Уральского государственного экономического университета. – 2018. – Т. 19. – №. 5. – 33 с.
2. Вострикова Е.О., Мешкова А.П. ESG-критерии в инвестировании: зарубежный и отечественный опыт // Финансовый журнал. – 2020. – № 4. – 124 с.
3. Галазова С.С. Оценка ESG-фактора на устойчивое развитие компаний и финансовую результативность сектора экономики // Вестник РГЭУ РИНХ. – 2018. – № 4(64). – С. 81-86.
4. ESG-инвестирование: почему стоит вкладываться в «зеленые» компании и какую выгоду это приносит. URL: <https://rb.ru/story/why-esg-matter/> (дата обращения: 12.02.2024)
5. Резолюция, принятая Генеральной Ассамблеей 25 сентября 2015 года 70/1. Преобразование нашего мира: Повестка дня в области устойчивого развития на период до 2030 года. URL: [https://unctad.org/system/files/official-document/ares70d1\\_ru.pdf](https://unctad.org/system/files/official-document/ares70d1_ru.pdf) (дата обращения: 12.02.2024)
6. Устойчивое развитие: что это такое и в чём его значимость. URL: <https://www.forbes.ru/obshchestvo/425081-ustoychivoe-razvitie-cto-eto-takoe-i-v-chem-ego-znachimost> (дата обращения: 12.02.2024)
7. Кривчанская А.В., Алферов В.Н. Сравнительный анализ подходов к определениям понятий «устойчивость» и «устойчивое развитие организации» / А.В. Кривчанская, В.Н. Алферова // Стратегии бизнеса. – 2019. – № 3. – С. 26-31.
8. Скараник С.С. Экологическая ответственность в современной практике корпоративного управления российских компаний // Экономика строительства и природопользования. – 2020. – № 2 (75). – 21 с.
9. Александрова Т.В. Развитие корпоративной экологической ответственности нефтегазового бизнеса в условиях перехода к «зеленой экономике» // Управленческое консультирование. – 2019. – № 9 (129). – С. 65-70.

## **ВНЕДРЕНИЕ ПРИНЦИПОВ ESG В УПРАВЛЕНЧЕСКУЮ ПОЛИТИКУ ПРЕДПРИЯТИЯ**

### **Аннотация**

В данной статье определены особенности внедрения ESG-принципов в управленческую политику предприятия. На основании изучения практики можно определить универсальный механизм внедрения и применения ESG-принципов. В статье рассматривается отечественный опыт внедрения принципов ESG в корпоративную политику организаций, после чего определяются и анализируются конкретные примеры и результаты, а также определяется механизм внедрения ESG-процессов и обосновываются рекомендации по использованию изучаемых подходов в рамках деятельности Казахстанских компаний.

Цель исследования заключается в определении и анализе успешной практики внедрения ESG-принципов на примере крупных предприятий Казахстана. Методология исследования: методы наблюдения, анализа и сбора информации, а также методы сравнения, оценочные процедуры.

Ценность исследования заключается в развитии теоретической и практической базы исследований по вопросам использования ESG-принципов в отечественных компаниях.

Результаты исследования заключаются в определении рекомендаций по вопросам внедрения принципов ESG в управленческую политику предприятия.

***Ключевые слова:** ESG-принципы, социальная ответственность, экология, управленческая деятельность.*

ESG-принципы, в переводе как «окружающая среда, общество и управление», представляют собой стратегию развития компаний, которая предусматривает прозрачность в менеджменте (то есть раскрытие информации в понятной форме для заинтересованных сторон), заботу об экологии и людях, с которыми она взаимодействует.

История развития концепции ESG берет своё начало в 1960-

х годах, когда американские и европейские инвесторы начали предъявлять новые требования к компаниям, которые были связаны с развитием ESG-принципов. После Второй Мировой войны, а также в условиях кризиса политической и экономической политики, общество осознало важность социальных и экологических факторов, так как они определяют путь развития социума.

Экологические принципы должны определять, насколько организация заботится об окружающей среде и как пытается снизить ущерб для неё от собственной деятельности.

Социальные принципы показывают отношение организации к персоналу, поставщикам, клиентам, партнерам и потребителям. Для того, чтобы соответствовать стандартам, бизнес должен работать над качеством условий труда, следить за гендерным балансом или инвестировать в различные социальные проекты.

Управленческие принципы затрагивают качество управления компаниями: прозрачность отчетности, зарплаты менеджеров, необходимую обстановку в коллективе, отношения с акционерами, антикоррупционные меры и т.д.

ESG-принципы необходимы для бизнеса, и каждая организация может разработать свою собственную стратегию для их внедрения. Это может включать в себя изменение технологий, улучшение управления, снижение выбросов и прочие процессы. При этом, следует отметить, что каждый бизнес уникален, и то, что работает для одной компании, может не работать для другой.

Соответственно, ESG-стратегия – это политика вложения капитала, направленная на эффективное, долгосрочное воздействие на общество, окружающую среду и управленческие процессы бизнеса. На практике это означает, что прежде чем инвестировать капитал в деятельность той или иной организации, инвестор должен оценить её деятельность, исходя не только из экономических соображений, но и из критериев экологичности, социальной ориентированности и прозрачности управления.

Принципам ESG следуют для достижения следующих целей:

- Привлечение инвестиций;
- Развитие PR-стратегий;
- Улучшение лояльности клиентов;
- Развитие бренда работодателя.

Денежно-кредитные организации, а также деловые партнеры компаний определяют нефинансовые кредитные риски заёмщиков.

Совместно с финансовыми показателями компаний учитываются стандарты управления бизнесом, риски загрязнения окружающей среды и выполнение социальных обязательств перед сотрудниками.

ESG-кампания может стать существенным информационным поводом в целях улучшения репутации организации. ESG-повестка делает предприятие более положительным для всех участников бизнес-взаимодействия. При этом, ESG-повестка может работать и в обратном направлении. Если компания не платит заработную плату людям или причиняет явный ущерб экологии, то репутация такой организации существенно ухудшится.

ESG-стратегия привлекает клиентов и является одним из существенных факторов при их выборе на рынке. Если стоимость продукции предприятия является рыночной, то сопоставимой со стоимостью конкурентной продукции, то потребитель будет осуществлять покупку, исходя из дополнительных критериев, куда входят и ESG-принципы.

Социальная составляющая ESG напрямую влияет на позиции компании на рынке труда. Чем лучшие условия предоставляет работодатель, тем больше работа в компании будет интересна потенциальному сотруднику. Именно для этого крупные компании строят и оснащают большие офисы с собственными спортзалами, комфортными местами работы, а также организуют мероприятия, ДМС и прочие необязательные элементы, улучшая условия труда людей.

Следует выделить особенности применения данных принципов в Казахстане и изучить отечественный опыт внедрения принципов в работу организаций, характеризуя положительный эффект от внедрения. В Казахстане ESG-принципы менее распространены, чем в развитых странах Европы и Азии.

Согласно международному рейтингу в области ESG за 2022 год, Казахстан занял 53-е место среди 183 стран с оценкой 38,68. При этом Казахстан занимает первое место на рынке ЕАЭС. Остальные страны заметно отстают от РК: так, Армения в общем рейтинге заняла только 65-е место, Кыргызстан – 67-е, Беларусь – 79-е, Россия – 92-е, Туркменистан – 94-е, Узбекистан – 100-е, Таджикистан – 115-е место.

Соответственно, в вопросах внедрения ESG-процессов, казахстанский бизнес внедряет данные инструменты наиболее активно.

## Определим разницу между странами ЕАЭС на рисунке 1

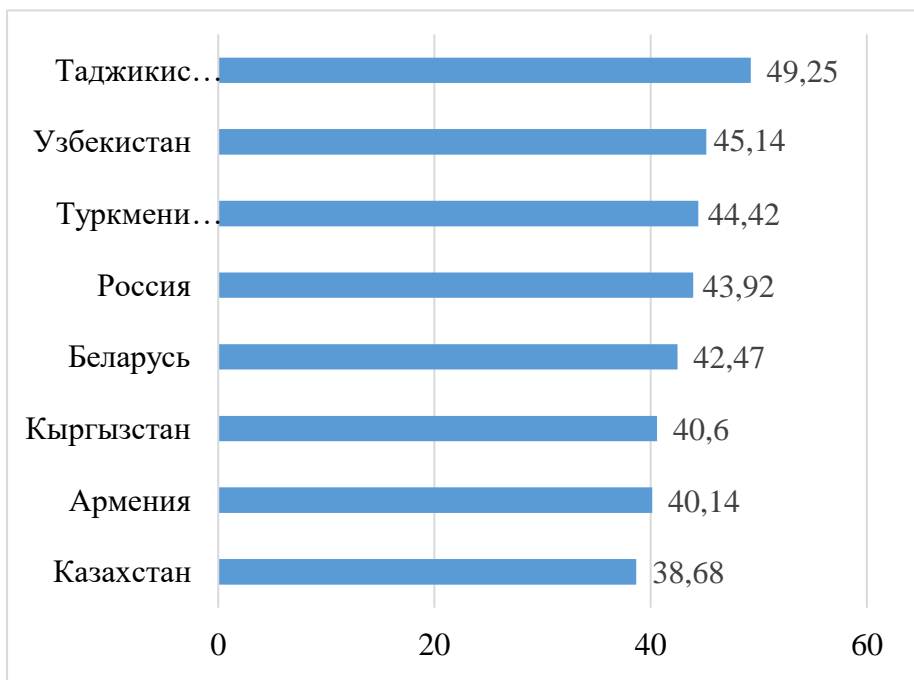


Рисунок 1. ESG-индекс по странам ЕАЭС, 2022 г.

Примечание: составлен автором на основе источника [1].

Экономика Казахстана начинает использовать отчётность в области устойчивого развития как аналитический инструмент. Растёт количество «социально ответственных» компаний, что говорит о том, что всё больше институциональных и индивидуальных инвесторов заинтересованы в таких инструментах. Так, по итогам 2022 г. в основном EGS-рейтинге «RAEX-Eurore» было присвоена ESG-оценка для 14 крупнейших компаний Казахстана [6].

Принципы устойчивого развития и ESG в казахстанских компаниях внедряются с 2010-х годов, особенно среди тех, кто активно работает на международных рынках. В качестве примера следует выделить «Банк развития Казахстана», который с начала 2023 г. начал ориентироваться на соблюдение ESG-принципов, определяя их в качестве условий выдачи кредитов предпринимателям. Банк обращает внимание на проекты, которые



определяют свою позицию по вопросам энергоэффективности и управления отходами, «зеленые проекты» и проекты, нацеленные на изменение климата и низкоуглеродное развитие. Также приоритет инвестирования отдается на социальные проекты, проекты, где уделяется внимание человеческому капиталу и гендерному равенству. С точки зрения управления, финансовые результаты должны быть прозрачными, а также особое внимание уделяется деловой этике и комплаенсу. В 2024 г. банком планируется внедрять рейтинг ESG, а также планируется выпуск зеленых облигаций AIX/KASE/LSE. В долгосрочной перспективе планируется увеличение доли ESG (в том числе «зеленых») проектов в кредитном портфеле.

Как результат внедрения принципов ESG в управленческую политику банка – рейтинговое агентство «Sustainable Fitch» впервые оценило устойчивость деятельности АО «Банк Развития Казахстана» с присвоением ESG-рейтинга на уровне «3» и общим баллом 60, что свидетельствует о высокой оценке среди финансовых институтов Казахстана. Данная оценка способна привлечь иностранные инвестиции. Кроме того, в 2023 году БРК совместно с Азиатским Банком Развития разработал Дорожную карту по внедрению принципов ESG на среднесрочную перспективу. Без внедрения ESG-принципов данное взаимодействие не было бы возможным [2].

Еще один яркий пример – внедрение ESG-принципов в «Jusan Bank». В области ESG банк рассчитал и верифицировал эмиссии парниковых газов 1 и 2 сферы охвата на основе международной методологии «GHG Protocol». Тем самым, «Jusan Bank» стал одним из первых банков в Казахстане, внедряющий в свои бизнес-процессы принципы ESG. Банк выстраивает приоритеты в качестве развития кадрового потенциала, модернизируя систему образования. При этом банк развивает гендерное равенство и поддерживает инновационное развитие.

Рабочая группа по ESG с участием всех членов Правления во главе с Председателем Правления (создана в 2022 году) – разработка ключевых решений и инициатив, мероприятий и планов действий в области устойчивого развития и содействие их внедрению, координация деятельности основных структурных подразделений «Jusan» по корпоративной ESG-повестке. В расчете на долгосрочную перспективу «Jusan», будучи динамично растущим финансовым учреждением, заинтересован в расширении своего

вклада в низкоуглеродное развитие, в том числе через цифровизацию, ESG-оценку заемщиков, разработку устойчивых финансовых решений и ответственного продуктового предложения [3].

Следует оценить особенности внедрения ESG на уровне производственных компаний. В качестве одного из существенных примеров следует отметить АО «НАК «Казатомпром». Так, в 2022 г. данная организация присоединилась к Глобальному договору ООН и получила высокий ESG-рейтинг, после чего стала лидером рейтинга по лучшему раскрытию ESG-информации. За 2022 г. атомный холдинг направил на реализацию программ по охране труда и промышленной безопасности более 8 миллиардов тенге и инвестировал на мероприятия по природоохранной деятельности более 1 миллиарда тенге. Это дает сотрудникам организации большую мотивацию, привлекает инвестиции, а также улучшает имидж АО «НАК «Казатомпром» [4].

На начало 2024 г. общая сумма социальных инвестиций ESG в регионы Казахстана, включая меморандумы с акиматами областей, превысила \$1,1 млрд. Только в 2022 году выделены инвестиции на 44 проекта в трёх регионах Казахстана, включая благоустройство парков и установку площадок во дворах [5].

Внедрение ESG-принципов является перспективным направлением для любой организации. Механизм внедрения для всех организаций считается единым, независимо от отрасли. Следует визуализировать его на рисунке 2:



Рисунок 2 Этапы внедрения принципов ESG

Примечание- рисунок составлен автором

Данный процесс был предложен на основании такой оценочной процедуры, как проведение опроса среди представителей различных компаний. Было сформулировано 5 вопросов с различными вариантами ответов. Ответы на вопросы были получены по средствам обзвона соответствующих служб, которые могут быть потенциально связаны с ESG-концепцией. На основании ответа 10 представителей различных организаций, представители которых согласились пройти опрос, распределение их голосов определено следующим образом:

1. Придерживаетесь ли Вы ESG-концепции?

А) Да – 8;

Б) Нет – 2.

2. Важно ли придерживаться определенным этапам при работе с ESG-принципами?

А) Да – 10;

Б) Нет – 0.

3. Имеется ли у Вас рабочая группа, связанная с развитием ESG-концепции?

А) Да – 7;

Б) Нет – 3.

4. Какие мероприятия Вы проводите по развитию ESG-концепции (открытый вопрос)?

1. Реализуем социальные проекты - 4

2. Реализуем экологические проекты - 3

3. Ведем прозрачную деятельность и предоставляем полную отчетность всем заинтересованным лицам - 7

4. Поддерживаем кадровую политику на высоком уровне - 7

5. Участвуем в различных ESG-проектах - 3

6. Занимаемся благотворительностью - 3

7. Взаимодействуем с партнерами на условиях, учитывающих ESG-принципы – 2.

Перечислите по порядку этапы внедрения принципов ESG на Вашем предприятии?

1. Сформировать рабочую группу и назначить руководителей – 10.

2. Оценить влияние предприятия на окружающую среду – 7

3. Разработать меры в трёх направлениях ESG, поставить цели, задачи, а также следить за изменениями у конкурентов, в стране и в мире – 5

4. Внести изменения в социально-корпоративную политику – 4

5. Установить КРІ и отслеживать статусы выполнения задач – 8.

Следует визуализировать предоставление ответов на 4 и 5 вопрос:



Рисунок 3. Результаты ответов на вопрос «Какие мероприятия Вы проводите по развитию ESG-концепции?»  
Примечание- рисунок составлен автором

Поддержка кадровой политики на высоком уровне и прозрачность – самые популярные ответы, набравшие по 7 голосов из 10. Также реализация социальных проектов набрала 4 голоса. Остальные меры набрали 3 и менее голосов. При этом, вопрос был открытым, подразумевая ответы, которые определяют представители компании самостоятельно.

В 5-м вопрос ответы были уже даны, необходимо было их распределить по своей значимости.

Определим результаты распределения на рисунке 4:



Рисунок 4. Результаты ответов на вопрос  
«Перечислите по порядку этапы внедрения принципов ESG  
на Вашем предприятии?»

Примечание- рисунок составлен автором

На первый этап абсолютно все участники опроса поставили процесс формирования рабочей группы. Далее большинство (7 человек) поставило на второй этап оценку влияния предприятия на окружающую среду. Третий этап, в рамках исследования – разработка мер в ESG-направлениях. За данный вариант проголосовало половину опрошенных. С четвертым этапом мнения разделились, однако самый популярный ответ – внесение изменений в социально-корпоративную политику предприятия. Отслеживание статуса выполнения задач стал завершающим этапом, за которого проголосовало 8 опрошенных.

Данное распределение ответов позволило сделать вывод об определении последовательности этапов внедрения ESG-принципов.

Подробное описание данных этапов было определено следующим образом:

1. Сформировать рабочую группу и назначить руководителей. Формируется рабочая группа из экологов, кадровых специалистов, специалистов по охране труда, деятелей профсоюзов, PR-представителей, бренд-менеджеров и прочих сотрудников. Привлекаются и внешние эксперты;

2. Оценить влияние предприятия на окружающую среду. Производятся точные расчёты с использованием основных показателей, после чего выявляются проблемные зоны для организации в целом. Для промышленных предприятий могут

изучаться выбросы в атмосферу, работа с отходами и т.д. Для коммерческих банков объектов изучения может быть также работа с отходами, выбросы от использования транспорта и прочие вопросы;

3. Разработать меры в трёх направлениях ESG, поставить цели и задачи. Рабочая группа должна определить уже имеющиеся проекты и оценить их эффективность. На базе анализа следует определить перспективы развития этих проектов и обосновать конкретные направления в работе, которые следует развивать. Оцениваются возможности компании по реализации задуманных проектов и выявляются сроки их исполнения;

4. Внести изменения в социально-корпоративную политику. Рабочая группа должна вносить изменения в управленческую политику предприятия на уровне развития условий труда, размера заработной платы сотрудников, мотивации и обучения. Важно показать персоналу, что сами люди могут влиять на ESG-повестку. На данном этапе следует проводить различные тренинги и обучения, а также благотворительные мероприятия в компании. На отношение инвесторов, поставщиков и других контрагентов положительно повлияет прозрачная отчётность. Необходимо создавать отчеты об устойчивом развитии и публиковать их в свободном доступе;

5. Установить KPI и отслеживать статусы выполнения задач. Желаемые результаты должны быть конкретными и измеримыми. Необходимо составлять планы, связанные с достижением конкретных ESG-показателей. Они могут быть разные: от уровня заработной платы сотрудников до снижения количества выбросов и увеличения количества женщин в структуре сотрудников компании;

6. Следить за изменениями у конкурентов, в стране и в мире. Чтобы не упускать инновации, которые можно внедрить на уровне предприятия, следует перенимать опыт ведущих корпораций как в Казахстане, так и других странах. Представителям компании следует посещать деловые мероприятия, где обсуждают ESG-внедрение, корпоративное управление и другие важные вопросы. Необходимо участвовать в выставках, проводить различные конкурсы и сотрудничать с другими компаниями по принципам ESG, чтобы развивать свои позиции в области устойчивого развития.

В каждой отрасли работа по внедрению ESG будет различной, в зависимости от амбиций организации: от перехода к безбумажному «зеленому офису» до внедрения масштабных экологических установок, обновления производственного

оборудования, перехода на использование более экологического вида транспорта и пересмотра системы корпоративного управления. Поэтому каждая организации должна самостоятельно определять приоритеты в своей работе, выявлять необходимые риски и возможности, а также анализировать и корректировать ESG-стратегию компании, делая её наиболее эффективной.

Для внедрения принципов ESG в управленческую политику предприятия следует обращать внимание на опыт других компаний, отраслевые тренды не только в Казахстане, но и в других странах, а также прогнозировать эффективность применения ESG-стратегий.

Внедрение принципов ESG в управленческую политику предприятия является обязательным для представителей крупного и среднего бизнеса. Без ESG-повестки невозможно положительно функционировать и конкурировать на рынке в любой отрасли.

При внедрении ESG-принципов любое предприятие может эффективно развить свою деятельность, что характеризует данный процесс как достаточно положительный.

С учетом того, что Казахстан является передовой страной по данному вопросу в странах ЕАЭС, в ближайшие несколько лет ESG-повестка будет наиболее актуальна для отечественного бизнеса. Внедрение ESG-принципов будет необходимым явлением и условием эффективного рыночного функционирования.

### Список использованной литературы

1. В рейтинге по устойчивому развитию Казахстан занял первое место среди стран ЕАЭС и ЦА. URL: <https://ranking.kz/digest/world-digest/v-reytinge-po-ustoychivomu-razvitiyu-kazahstan-zanyal-pervoe-mesto-sredi-stran-eaes-i-tsa.html> (дата обращения: 18.12.2023).
2. Банк Развития Казахстана в числе первых в стране получил ESG-рейтинг от Sustainable Fitch. URL: <https://kapital.kz/finance/121650/bank-razvitiya-kazahstana-v-chisle-pervykh-v-strane-poluchil-esg-reyting-ot-sustainable-fitch.html> (дата обращения: 22.12.2023).
3. Отчет по устойчивому развитию АО «JUSAN BANK». URL: <https://jusan.kz/files/server/filename?dir=documents&filename=otchet-ob-ustoychivom-razviti-za-2021g-ru.pdf> (дата обращения: 12.01.2024).
4. Повестка ESG и устойчивого развития в фокусе внимания Казатомпрома. URL:

[https://tengrinews.kz/kazakhstan\\_news/povestka-esg-ustoychivogo-razvitiya-fokuse-vnimaniya-500943/](https://tengrinews.kz/kazakhstan_news/povestka-esg-ustoychivogo-razvitiya-fokuse-vnimaniya-500943/) (дата обращения: 27.12.2023).

5. Как казахстанские компании внедряют в работу ESG-стратегии. URL:

[https://forbes.kz/economy/kak\\_kazahstanskie\\_kompanii\\_vnedryayut\\_v\\_rabotu\\_esg-strategii](https://forbes.kz/economy/kak_kazahstanskie_kompanii_vnedryayut_v_rabotu_esg-strategii) (дата обращения: 27.12.2023).

6. Казахстан: ESG-досье. URL: [https://sber.pro/bcp-laika-public/ESG\\_Kazakhstan\\_A3\\_65b0d19d82.pdf](https://sber.pro/bcp-laika-public/ESG_Kazakhstan_A3_65b0d19d82.pdf) (дата обращения: 13.02.2024).



# МЕНЕДЖМЕНТ В ЗДРАВООХРАНЕНИИ

УДК: 614.2:174

**Жадыгеров Д.Б.**

докторант ОП «8D04102 - Деловое администрирование»,  
Алматы Менеджмент Университет, г. Алматы

**Исахова П.Б.**

д.э.н., профессор  
Алматы Менеджмент Университет, г. Алматы

## ЭТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ЛИДЕРСТВА В МЕДИЦИНСКИХ ОРГАНИЗАЦИЯХ

### **Аннотация**

Изучение роли этического лидерства в управлении медицинскими организациями, а также разработка стратегий для преодоления этических вызовов и укрепления культуры этического принятия решений в здравоохранении. Автором проведен анализ литературы, включающий обзор научных статей, монографий и исследовательских работ, посвященных этическому лидерству в здравоохранении. Использован сравнительный и системный анализ для выявления ключевых этических вызовов и разработки эффективных стратегий лидерства. Исследование подчеркивает важность этического лидерства в медицинских организациях и предлагает комплексный подход к управлению этическими вызовами. Работа вносит вклад в понимание того, как лидеры могут формировать и поддерживать этическую культуру, способствуя улучшению качества ухода за пациентами и общему благополучию организации. По результатам исследования представлены стратегии этического лидерства, направленные на создание этической культуры, обеспечение открытого диалога, повышение осведомленности и образования в области этики, применение этических рамок принятия решений и поддержку этического лидерства на всех уровнях управления.

**Ключевые слова:** *этическое лидерство, медицинские организации, этическая культура, этические вызовы, управление в здравоохранении.*

В современном мире, где медицинские организации сталкиваются с растущими этическими дилеммами, вызванными

технологическими инновациями, изменениями в законодательстве и повышением ожиданий пациентов, вопросы этического лидерства приобретают особую актуальность. Этическое лидерство в медицинских организациях играет ключевую роль в формировании культуры, в которой уважение к правам и достоинству пациентов, а также к профессиональным и моральным стандартам сотрудников, становится основополагающим принципом. Влияние лидеров на этические аспекты деятельности медицинских учреждений невозможно переоценить, поскольку именно от их решений зависит качество и безопасность медицинского обслуживания, а также общее благополучие как пациентов, так и персонала.

С учетом вышеизложенного настоящая статья посвящена комплексному анализу этических аспектов лидерства в медицинских организациях. Особое внимание уделяется идентификации ключевых этических вызовов, с которыми сталкиваются лидеры в сфере здравоохранения, а также разработке и обсуждению стратегий эффективного этического лидерства, способных способствовать созданию этической рабочей среды и повышению качества медицинского обслуживания.

В рамках литературного обзора предпринимается попытка систематизировать существующие научные исследования и теоретические подходы к этическому лидерству в медицинских организациях, выделяя наиболее значимые концепции и модели. Далее, на основе анализа выбранных эмпирических исследований, описываются конкретные этические проблемы и ситуации, в которых лидерство оказывает решающее влияние на принятие этически обоснованных решений. Целью данной статьи является не только выявление и анализ этических вызовов, но и предложение практических рекомендаций для лидеров медицинских организаций, стремящихся улучшить этические стандарты в своих учреждениях. В завершение статьи формулируются выводы и рекомендации, направленные на повышение эффективности этического лидерства в контексте управления медицинскими организациями.

Исследование этических аспектов лидерства в медицинских организациях требует глубокого понимания как теоретических основ, так и практических подходов к решению этических дилемм. В последние десятилетия академическое сообщество уделяет значительное внимание вопросам этического лидерства, что нашло отражение в многочисленных исследованиях и публикациях.

В работе авторы анализируют влияние этического лидерства

на организационную культуру медицинских учреждений. Особое внимание уделяется тому, как лидеры могут формировать этические стандарты поведения среди сотрудников, способствуя тем самым повышению уровня пациентоориентированного обслуживания и общей эффективности организации [1].

Исследование сосредоточено на роли этического лидерства в преодолении морального дистресса среди медицинского персонала. Авторы утверждают, что лидерские качества влияют на способность сотрудников справляться с этическими дилеммами, возникающими в процессе оказания медицинской помощи, и это, в свою очередь, влияет на качество работы и удовлетворенность работой [2].

В статье представлен обзор теорий этического лидерства и их приложение в контексте здравоохранения. Авторы выделяют ключевые характеристики этических лидеров, включая честность, справедливость, заботу и обязательство перед сотрудниками и пациентами, подчеркивая значимость этих качеств для создания положительного рабочего климата и эффективного управления организацией [3].

Другое важное направление исследований, представленное в работе, касается изучения взаимосвязи между этическим лидерством и организационными результатами. Результаты показывают, что сильные этические лидеры способны значительно улучшать операционную эффективность, уровень удовлетворенности пациентов и лояльность сотрудников [4]. В следующей статье рассматривается проблема этического решения конфликтов в медицинских организациях. Авторы исследуют, как лидеры могут использовать этические принципы для управления конфликтами, обеспечивая при этом соблюдение прав и интересов всех заинтересованных сторон, включая пациентов, их семьи и медицинский персонал [5].

Комплексный подход к изучению этических аспектов лидерства в медицинских организациях требует дальнейшего расширения аналитической базы за счет включения исследований, охватывающих разнообразные контексты и перспективы. В дополнение к уже упомянутым работам, следующие исследования вносят весомый вклад в понимание данной проблематики. В исследовании авторы освещают вопросы лидерства и принятия этических решений в условиях кризиса, таких как пандемия COVID-19 [6]. Рассматривается, как лидеры медицинских учреждений могут

эффективно управлять ограниченными ресурсами, при этом сохраняя высокие этические стандарты в отношении пациентов и персонала. Это исследование подчеркивает значимость адаптивного и ответственного лидерства в условиях неопределенности.

Тема доверия в контексте этического лидерства исследуется в работе [7]. Авторы анализируют, как построение и поддержание доверия между руководством и сотрудниками способствует созданию эффективной этической рабочей среды. Особое внимание уделяется механизмам взаимодействия, которые позволяют лидерам формировать культуру открытости, честности и взаимного уважения. В статье представлен углубленный анализ принципов служебного лидерства и их применения в медицинских организациях. Исследование демонстрирует, как служебное лидерство, с его акцентом на обслуживании других и приоритете интересов коллектива над личными, может стать основой для развития этически ориентированного управления в здравоохранении [8].

Обзор литературы подчеркивает многоаспектность и сложность вопросов этического лидерства в медицинских организациях. Понимание и применение этических принципов в лидерстве не только способствует улучшению качества медицинских услуг, но и является ключевым фактором в создании устойчивой и эффективной организационной культуры. Что подчеркивают многогранность этических вызовов в сфере медицинского лидерства и предлагают разнообразные подходы и стратегии для их решения.

Важность комплексного подхода к этическому лидерству в медицинских организациях, учитывающего как теоретические основы, так и практические аспекты, не может быть переоценена. Она обеспечивает не только высокое качество медицинского обслуживания, но и способствует формированию устойчивой организационной культуры, основанной на этических принципах и ценностях

Анализ этических вызовов в лидерстве медицинских организаций

Этические вызовы в лидерстве медицинских организаций охватывают широкий спектр вопросов, начиная от принятия решений в условиях ограниченных ресурсов до обеспечения справедливого и равноправного доступа к медицинским услугам. В этом разделе осуществляется анализ наиболее значимых этических

дилемм, с которыми сталкиваются лидеры в сфере здравоохранения.  
Распределение ограниченных ресурсов

Одним из наиболее острых этических вызовов для лидеров медицинских организаций является вопрос распределения ограниченных ресурсов. Решения по распределению, такие как определение приоритетности лечения определенных групп пациентов или распределение финансов и медицинского оборудования, требуют балансировки между экономической эффективностью и этическими принципами справедливости и равенства. Лидеры должны применять прозрачные и справедливые процессы принятия решений, основанные на этических принципах и медицинских критериях, чтобы гарантировать наилучшие возможные исходы для всех пациентов.

Конфиденциальность и приватность пациентов

Сохранение конфиденциальности и приватности пациентов является еще одним критическим этическим аспектом. В эпоху цифровых технологий и электронных медицинских записей лидеры медицинских организаций сталкиваются с дополнительными сложностями в обеспечении защиты личных данных пациентов. Это требует разработки и внедрения строгих протоколов безопасности и политик конфиденциальности, а также обучения персонала этическому обращению с медицинской информацией.

Этическое поведение и предотвращение конфликтов интересов

Лидеры в здравоохранении также сталкиваются с необходимостью поддержания высоких стандартов этического поведения и предотвращения конфликтов интересов. Это включает в себя обеспечение того, чтобы решения принимались в интересах пациентов, а не в результате внешнего давления, финансовых стимулов или личных выгод. Создание культуры, в которой прозрачность и открытость ценятся выше личных или корпоративных интересов, является ключевой задачей для лидеров. Содействие культуре этического принятия решений

Важным аспектом лидерства является содействие культуре этического принятия решений в организации. Это включает в себя разработку и внедрение этических кодексов, проведение обучения и семинаров по этическим вопросам, а также создание механизмов для обсуждения и разрешения этических дилемм. Лидеры должны служить примером этического поведения и поддерживать среду, в которой сотрудники чувствуют себя уверенно высказывать свои опасения и предложения по этическим вопросам.

В заключение следует отметить, что лидеры медицинских организаций играют решающую роль в преодолении этических вызовов, стоящих перед современным здравоохранением. От их способность свободно ориентироваться в сложной этической среде, соблюдая при этом высокие моральные стандарты и принципы, зависит не только качество медицинского обслуживания, но и доверие общества к медицинской профессии в целом.

Стратегии этического лидерства в медицинских организациях

Эффективное этическое лидерство требует от руководителей медицинских организаций не только признания сложности этических вызовов, но и разработки стратегий для их преодоления. В этом разделе представлены ключевые стратегии, которые могут способствовать повышению этических стандартов и укреплению культуры этического принятия решений в медицинских учреждениях.

Создание и поддержание этической культуры

Основой для развития этического лидерства является создание и поддержание культуры, в которой этические ценности являются частью ежедневной практики. Это требует от лидеров активного внедрения и поддержки кодексов этического поведения, четкого определения ожиданий в отношении этического поведения сотрудников и обеспечения доступности ресурсов для обучения и поддержки в области этики.

Обеспечение открытого диалога и коммуникации

Открытый диалог и эффективная коммуникация между руководством и сотрудниками критически важны для идентификации и обсуждения этических дилемм. Лидеры должны создать среду, в которой сотрудники чувствуют себя уверенно и безопасно высказывать свои опасения и этические соображения, а также предлагать возможные решения.

Повышение осведомленности и образования в области этики

Развитие программ обучения и повышения квалификации, посвященных этическим вопросам в медицине, помогает улучшить понимание и осведомленность сотрудников о важности этики. Регулярное обучение и семинары по этическому решению проблем, конфиденциальности и профессиональному поведению способствуют формированию общих этических принципов и стандартов.

Применение этических рамок для принятия решений

Разработка и использование этических рамок принятия решений обеспечивает лидерам и сотрудникам структурированный подход к анализу и разрешению этических дилемм. Эти рамки должны включать рассмотрение всех заинтересованных сторон, анализ возможных последствий и выбор действий, наилучшим образом соответствующих этическим принципам и ценностям организации.

Поддержка этического лидерства на всех уровнях

Этическое лидерство не должно ограничиваться только верхним звеном управления; оно должно пронизывать все уровни организации. Лидеры могут стимулировать и поддерживать развитие этических лидерских качеств среди всех сотрудников, предоставляя возможности для профессионального и личностного роста, а также награждая за демонстрацию этического поведения.

Внедрение системы этического мониторинга и оценки

Для обеспечения соблюдения этических стандартов и принципов необходимо внедрение систем мониторинга и оценки. Это включает в себя регулярный аудит этических практик, анализ инцидентов и жалоб, связанных с нарушением этических норм, а также оценку эффективности внедренных этических программ и инициатив.

Применение этих стратегий позволяет лидерам медицинских организаций не только преодолевать этические вызовы, но и способствовать созданию здоровой организационной культуры, основанной на этических принципах и ценностях. Это, в свою очередь, укрепляет доверие со стороны пациентов и общества, повышает мотивацию и удовлетворенность сотрудников и способствует общему успеху медицинской организации.

Заключение

По итогам проведенного анализа этических аспектов лидерства в медицинских организациях становится очевидным, что этическое лидерство играет решающую роль в формировании культуры, основанной на ценностях заботы, справедливости и уважения к достоинству каждого пациента и сотрудника. Руководители, приверженные высоким этическим стандартам, способны вдохновлять своих коллег на поддержание этих же принципов в своей ежедневной практике, что, в свою очередь, ведет к улучшению качества медицинского обслуживания и повышению уровня доверия со стороны общества.

Для укрепления этического лидерства в медицинских

организациях необходимо внедрение комплексных стратегий, направленных на создание и поддержание этической культуры, обеспечение открытого диалога и эффективной коммуникации, повышение осведомленности и образования в области этики, а также на разработку и применение этических рамок для принятия решений. Важно также подчеркнуть значимость поддержки этического лидерства на всех уровнях управления и внедрение системы этического мониторинга и оценки для обеспечения непрерывного совершенствования этических практик. Ключевым фактором успеха в реализации этих стратегий является приверженность руководства целям этического лидерства и готовность к постоянному самосовершенствованию и развитию. Лидеры должны служить примером этического поведения, активно участвовать в образовательных программах и способствовать созданию среды, в которой каждый сотрудник чувствует личную ответственность за соблюдение этических стандартов.

Таким образом этическое лидерство в медицинских организациях не является статичным достижением; это непрерывный процесс, требующий постоянного внимания, обучения и адаптации к меняющимся условиям и вызовам. Внедрение предложенных стратегий и рекомендаций способствует не только улучшению этического климата в медицинских организациях, но и обеспечивает более высокий уровень удовлетворенности и доверия со стороны пациентов и общества в целом, способствуя тем самым общему успеху и устойчивому развитию здравоохранения.

### **Список использованных источников**

1. Андерсон Дж. Р., Экерман М. Е. Этическое лидерство и организационная культура в здравоохранении: Интегративный обзор // Журнал руководства в здравоохранении. 2020. Т. 12. С. 75-83.
2. Бейкер Л. Р., Смит Т. Преодоление морального дистресса в медицинских учреждениях: Роль этического лидерства // Журнал медицинской этики. 2019. Т. 8. № 4. С. 210-217.
3. Картер М. Б., Доуи И. А. Теории этического лидерства и их применение в здравоохранении: Систематический обзор // Руководство в услугах здравоохранения. 2021. Т. 34. № 2. С. 145-159.
4. Доусон Х. К., Кумар В. Этическое лидерство и организационные результаты в здравоохранении: Количественный



- анализ // Журнал медицинской этики и принятия решений. 2018. Т. 5. № 3. С. 102-110.
5. Эванс Дж. Т., Рейнольдс П. С. Этическое разрешение конфликтов в организациях здравоохранения: Стратегии для руководителей // Обзор управления в здравоохранении. 2022. Т. 47. № 1. С. 33-42.
6. Франклин А., Горман И. М. Этика лидерства во времена пандемии: Роль лидерства в управлении вызовами COVID-19 // Журнал управления кризисными ситуациями в здравоохранении. 2020. Т. 16. № 2. С. 89-97.
7. Грант Э. Л., Томпсон Р. Х. Создание доверия через этическое лидерство: Стратегии для руководителей в здравоохранении // Руководство в здравоохранении. 2019. Т. 11. № 4. С. 250-262.
8. Петерсон К. Д., О'Райли К. Служебное лидерство и его влияние на этическое поведение в условиях здравоохранения // Журнал руководства в здравоохранении. 2018. Т. 10. С. 11-20.

УДК 614.2:005.32

**Мухамеджанов Г.К.**

докторант ОП 8D04102 – Деловое администрирование

**Рахимбекова Ж.С.**

научный консультант, к.э.н., доцент

## **РОЛЬ ЛИДЕРСТВА В УПРАВЛЕНИИ РЕСУРСНЫМ ПОТЕНЦИАЛОМ МЕДИЦИНСКИХ ОРГАНИЗАЦИЙ: КАК ПОВЫСИТЬ ЭФФЕКТИВНОСТЬ РАБОТЫ КОЛЛЕКТИВА**

**Аннотация.** Статья посвящена анализу влияния лидерских качеств и управленческих стратегий на эффективное использование ресурсов в медицинских учреждениях. Основная цель исследования - исследовать, как различные аспекты лидерства могут повысить производительность медицинского персонала и улучшить качество оказываемых услуг. Статья охватывает обзор теоретических основ лидерства в контексте здравоохранения, анализирует стратегии управления ресурсами медицинских организаций и рассматривает практические аспекты мотивации и развития сотрудников. Особое внимание уделяется рассмотрению успешных практических примеров лидерства, демонстрирующих значительное улучшение в управлении ресурсами и повышении общей эффективности работы.

Данное исследование представляет интерес для руководителей медицинских учреждений и профессионалов в области здравоохранения, а также может быть полезно для широкого круга читателей, интересующихся вопросами лидерства и управления в медицинских организациях.

***Ключевые слова:** лидерство, управление ресурсами, медицинские организации, эффективность работы, мотивация персонала, здравоохранение, командная работа, управленческие стратегии, качество медицинских услуг, профессиональное развитие.*

В современном мире медицинские организации сталкиваются с растущими вызовами в обеспечении качественного медицинского обслуживания, при этом оптимально используя ограниченные ресурсы. В этом контексте ключевую роль играет лидерство, которое представляет собой важный фактор в управлении ресурсным потенциалом и повышении эффективности работы коллектива.

Настоящее исследование фокусируется на роли лидерства в медицинских организациях, особенно на его влиянии на управление ресурсами и мотивацию сотрудников. Исследование того, как лидерские качества и стратегии могут способствовать улучшению использования ресурсов в медицинских учреждениях и как это, в свою очередь, влияет на общую производительность и качество предоставляемых медицинских услуг.

Через анализ успешных примеров лидерства и выводов из эффективных практик управления ресурсами, можно рассмотреть, как инновации в области лидерства могут внести значительный вклад в улучшение работы медицинских организаций. Особое внимание важно уделить развитию навыков и стратегий, которые могут помочь лидерам в медицинских учреждениях повысить мотивацию и вовлеченность сотрудников, улучшить командную работу и оптимизировать использование всех доступных ресурсов.

Данное исследование призвано предоставить ценные идеи и рекомендации руководителям медицинских учреждений, стремящимся повысить эффективность своих команд и качество оказываемых медицинских услуг.

### 1. Методология исследования

Исследование направлено на анализ влияния лидерских качеств и управленческих стратегий на эффективное использование

ресурсов в медицинских учреждениях. Основная цель состоит в изучении того, как различные аспекты лидерства способны улучшить производительность медицинского персонала и качество предоставляемых услуг. В работе применяется комплексный подход, объединяющий теоретический анализ и систематизацию практических примеров успешного применения лидерских и управленческих стратегий в медицинских организациях.

На первом этапе проведен обзор научной литературы для выявления ключевых теоретических аспектов лидерства в контексте управления ресурсами медицинских организаций. Далее, на основе анализа кейсов успешных медицинских организаций, были изучены и систематизированы эффективные практики и стратегии лидерства, приведшие к повышению эффективности работы коллектива и улучшению качества оказываемых услуг.

Анализ кейсов осуществлялся с учетом доступных источников в профессиональных изданиях. Этот подход позволил оценить реальное влияние лидерских качеств и управленческих стратегий на ресурсный потенциал медицинских организаций, а также выявить основные факторы успеха в реализации данных стратегий.

Таким образом, методология исследования включает в себя сочетание теоретического обзора и практического анализа, что позволяет всесторонне рассмотреть вопросы лидерства в контексте управления ресурсами медицинских учреждений и предложить обоснованные рекомендации для повышения их эффективности.

## 2. Теоретические основы лидерства в медицинских организациях

### 2.1 Обзор теорий лидерства и их применимость в медицинском контексте

Лидерство в медицинских организациях является ключевым фактором, влияющим на управление ресурсами, качество оказываемой помощи и эффективность работы коллектива. Разнообразные теории лидерства предоставляют ценные рамки для понимания, как различные стили и подходы могут быть применены в медицинском контексте.

Традиционные теории лидерства, такие как трансформационное и транзакционное лидерство, обладают значительным потенциалом в области управления медицинскими учреждениями. Трансформационное лидерство, сосредоточенное на вдохновении и мотивации сотрудников, способствует созданию

видения, который ведет коллектив к достижению высоких результатов и улучшению качества медицинского обслуживания [1, с. 158]. Транзакционные лидеры, с другой стороны, фокусируются на структуре, контроле и достижении краткосрочных целей, что также играет важную роль в повседневном управлении ресурсами медицинских организаций [1, с. 160].

Обслуживающее лидерство с его акцентом на служении другим и приоритете интересов коллектива перед личными, представляет особую ценность в медицинской сфере. Этот подход способствует формированию культуры уважения, эмпатии и внимания к потребностям как пациентов, так и медицинского персонала [1, с. 163]. В условиях медицинской среды, где стресс и эмоциональное выгорание могут оказывать значительное влияние на персонал, обслуживающее лидерство может способствовать созданию поддерживающей рабочей среды на принципах взаимоуважения.

Кроме того, в последнее время набирают популярность концепции эмоционального интеллекта и лидерства, подчеркивающие важность эмоциональной осведомленности, саморегуляции и социальных навыков для эффективного руководства [1, с. 165]. В медицинском контексте, где взаимодействие с пациентами и их семьями требует высокого уровня эмпатии и коммуникативных навыков, эти качества становятся особенно важными.

На основании приведенного можно сделать вывод о том, что теории лидерства могут быть эффективно адаптированы для управления медицинскими организациями. Их применение помогает лидерам в разработке стратегий управления ресурсами, повышении мотивации и удовлетворенности персонала, что напрямую влияет на качество оказываемых медицинских услуг и общую эффективность работы организации.

## 2.2 Особенности лидерства в управлении ресурсами здравоохранения

Лидерство в здравоохранении охватывает уникальный комплекс задач и вызовов, связанных с управлением ресурсами, включая человеческие, финансовые и материальные активы. Особенности лидерства в этой сфере определяются спецификой медицинских услуг, высокими требованиями к качеству и безопасности, а также необходимостью балансировать между экономической эффективностью и этическими аспектами оказания

медицинской помощи [2, с. 188].

Одним из ключевых аспектов лидерства в управлении ресурсами здравоохранения является способность адаптироваться к меняющимся условиям и потребностям [2, с. 198]. В современном динамичном мире, где медицинские технологии и методы лечения постоянно развиваются, лидеры должны быть способны оперативно внедрять нововведения и оптимизировать ресурсы для повышения качества медицинского обслуживания.

Эффективное лидерство в здравоохранении также включает разработку и внедрение стратегий управления человеческими ресурсами. В медицинских учреждениях особое внимание уделяется мотивации персонала, укреплению командной работы и созданию благоприятной рабочей среды [2, с. 220]. Руководители должны обладать навыками управления конфликтами, умением оценивать и развивать профессиональные качества сотрудников, а также способностью вдохновлять их на достижение общих целей. Помимо этого, в управлении финансовыми и материальными ресурсами медицинских организаций важную роль играет стратегическое планирование и бюджетирование [2, с. 231]. Лидеры должны эффективно распределять ресурсы, обеспечивая при этом высокий уровень медицинских услуг. Это требует глубокого понимания как экономических аспектов здравоохранения, так и специфики медицинской деятельности.

В контексте управления ресурсами важную роль играет также оценка рисков и принятие решений в условиях неопределенности. Лидеры в здравоохранении часто сталкиваются с необходимостью принимать решения, основанные на ограниченной информации, что требует от них аналитических навыков и способности к критическому мышлению.

Таким образом, лидерство в управлении ресурсами здравоохранения требует комплексного подхода, сочетающего в себе стратегическое планирование, умение работать с людьми, адаптивность и инновационность. Развитие этих качеств у руководителей медицинских организаций способствует повышению эффективности работы коллектива и улучшению качества оказываемых медицинских услуг.

3. Ресурсный потенциал медицинских организаций и его управление

3.1 Анализ ресурсного потенциала медицинских организаций

Ресурсный потенциал медицинских организаций охватывает широкий спектр элементов, от человеческих ресурсов до материально-технической базы и финансовых активов. Анализ этого потенциала позволяет выявить ключевые области для оптимизации и повышения эффективности работы медицинских учреждений [3, с. 121], так:

- Человеческие ресурсы являются, пожалуй, наиболее значимым активом в здравоохранении. Квалификация и мотивация медицинского и административного персонала напрямую влияют на качество предоставляемых услуг и уровень удовлетворенности пациентов. В этом контексте анализ человеческих ресурсов включает оценку профессиональных компетенций, систему обучения и повышения квалификации, а также условия труда и корпоративную культуру.

- Материально-технические ресурсы медицинских организаций, включая медицинское оборудование, инфраструктуру и технологии, также играют важную роль. Анализ этой сферы направлен на оценку технической оснащенности, уровня современности оборудования, а также эффективности его использования. Важным аспектом является определение потребностей в модернизации и обновлении технической базы.

- Финансовые ресурсы медицинских учреждений требуют тщательного планирования и управления. Эффективное финансовое управление включает бюджетирование, контроль затрат и поиск источников финансирования. Анализ финансовых ресурсов направлен на определение оптимальных стратегий распределения бюджета, повышения доходности и снижения ненужных расходов.

Также важным компонентом ресурсного потенциала является информационная система и управление данными [3, с. 145]. В эпоху цифровизации медицинские организации должны обладать эффективными системами сбора, обработки и анализа информации для улучшения процессов принятия решений и повышения качества медицинского обслуживания.

В целом, анализ ресурсного потенциала медицинских организаций представляет собой комплексное исследование всех аспектов ресурсов, которые могут быть мобилизованы для достижения стратегических целей учреждения и повышения уровня здравоохранения.

### 3.2 Влияние лидерства на оптимизацию использования ресурсов

Роль лидерства в оптимизации использования ресурсов в медицинских организациях нельзя недооценить. Лидеры в сфере здравоохранения влияют на все аспекты управления ресурсами, начиная от стратегического планирования и заканчивая повседневными операционными процессами. Эффективное лидерство помогает определить наиболее рациональные способы использования ресурсов, улучшить качество медицинских услуг и повысить общую производительность организации [4, с. 15].

Лидеры в медицинских учреждениях играют ключевую роль в формировании стратегии управления ресурсами. Они определяют приоритеты и направления развития учреждения, устанавливают цели и задачи, связанные с эффективным распределением и использованием ресурсов. Лидеры также ответственны за внедрение инноваций и новых технологий, которые могут повысить эффективность работы и качество медицинского обслуживания [4, с. 33].

Одним из важных аспектов лидерства является способность мотивировать и вдохновлять сотрудников, что крайне важно для повышения эффективности использования человеческих ресурсов. Лидеры, способные создать положительную и продуктивную рабочую атмосферу, могут значительно улучшить производительность и удовлетворенность персонала, что в свою очередь ведет к повышению качества оказываемых услуг. Кроме того, эффективное лидерство включает в себя разработку и реализацию эффективных процедур управления финансами и материальными ресурсами [4, с. 74]. Лидеры должны уметь определять наиболее рациональные способы распределения бюджета, минимизации издержек и оптимизации материальных ресурсов. Это требует не только глубоких знаний в области финансов и управления, но и понимания специфики медицинской сферы.

Также важной составляющей лидерства является управление информационными ресурсами, включая данные о пациентах, медицинские исследования и информационные технологии [4, с. 101]. Лидеры в медицинских учреждениях должны обеспечить эффективное управление данными, что помогает улучшить процессы принятия решений и качество медицинского обслуживания.

Следует отметить, что лидерство в медицинских организациях имеет решающее значение для оптимизации

использования ресурсов. Лидеры, обладающие необходимыми навыками и знаниями, могут значительно повысить эффективность работы организации, обеспечив при этом высокий уровень медицинских услуг.

#### 4. Стратегии повышения эффективности работы коллектива

##### 4.1 Роль лидера в мотивации и развитии сотрудников

Мотивация и развитие сотрудников являются критически важными аспектами управления в любой организации, а в медицинских учреждениях они играют особенно значимую роль из-за высоких требований к качеству оказываемых услуг. Лидеры в медицинских организациях несут особую ответственность за создание условий, которые способствуют профессиональному росту и удовлетворенности персонала, что напрямую влияет на эффективность работы коллектива [5, с. 23].

Одной из ключевых задач лидера является мотивация сотрудников. Эффективная мотивация не только повышает уровень вовлеченности и удовлетворенности работой, но и способствует улучшению производительности и качества работы [5, с. 81]. Лидеры могут использовать различные стратегии мотивации, включая постановку четких и достижимых целей, предоставление обратной связи, признание достижений сотрудников и создание стимулирующей рабочей среды.

Развитие сотрудников также играет важную роль в повышении эффективности коллектива. Это включает в себя обеспечение возможностей для обучения и профессионального роста, таких как тренинги, семинары и программы повышения квалификации [5, с. 114]. Лидер должен уметь распознавать потенциал сотрудников и поддерживать их в развитии профессиональных навыков и компетенций. Кроме того, лидеры должны создавать культуру открытости и доверия в команде. Поощрение открытого общения и обратной связи, а также создание условий для совместного решения проблем и обмена знаниями между сотрудниками способствуют развитию сильного и эффективного коллектива.

Важным аспектом является также поддержка баланса между работой и личной жизнью сотрудников. Лидеры, которые учитывают личные потребности и благополучие своих сотрудников, способствуют снижению уровня стресса и профессионального выгорания, что особенно важно в высоконагруженной среде здравоохранения [5, с. 122].



Таким образом, роль лидера в мотивации и развитии сотрудников медицинских организаций невозможно переоценить. Через эффективное лидерство можно значительно повысить производительность и удовлетворенность персонала, что в итоге приведет к улучшению качества медицинского обслуживания.

#### 4.2 Практики и стратегии для укрепления командной работы и повышения производительности

Эффективная командная работа является ключевым элементом успешной деятельности медицинских организаций. Она способствует повышению производительности, улучшению качества медицинских услуг и повышению уровня удовлетворенности пациентов. Лидеры в сфере здравоохранения могут применять различные практики и стратегии для укрепления командной работы и повышения общей производительности коллектива [6, с. 203].

Одной из основных стратегий является развитие культуры сотрудничества и взаимоподдержки в команде. Это включает поощрение открытого общения, обмена идеями и знаниями между членами команды, а также установление четких и согласованных целей и задач. Лидеры должны создавать условия, в которых каждый сотрудник чувствует свою значимость и вклад в общий успех организации [6, с. 208]. Важным инструментом укрепления командной работы является проведение регулярных командных встреч и совещаний. Это позволяет обсуждать текущие задачи, решать проблемы и планировать будущие действия. Такие встречи также могут служить платформой для признания достижений и успехов сотрудников, что способствует укреплению мотивации и вовлеченности.

Применение методик группового решения проблем и совместного принятия решений также способствует укреплению командной работы. Включение сотрудников в процесс принятия решений увеличивает их ответственность и удовлетворенность работой, а также способствует развитию навыков критического мышления и сотрудничества. Для повышения производительности также важно уделять внимание обучению и профессиональному развитию сотрудников. Проведение тренингов, семинаров и мастер-классов по развитию командных и лидерских навыков помогает улучшить взаимодействие в команде и способствует росту профессиональных компетенций. Наконец, важным аспектом укрепления командной работы является управление конфликтами

[6, с. 230]. Лидеры должны обладать навыками идентификации и разрешения конфликтных ситуаций, чтобы предотвратить негативное влияние на атмосферу в команде и эффективность работы.

Из приведенного следует, что применение целенаправленных стратегий и практик по укреплению командной работы и повышению производительности в медицинских организациях является ключевой задачей лидерства, влияющей на успех и эффективность деятельности учреждения в целом.

## 5. Практические примеры и кейс-стади

### 5.1 Анализ успешных случаев лидерства в медицинских организациях

Анализируя реальные примеры, можно обнаружить ключевые стратегии и практики лидерства, способные улучшить управление ресурсами и производительность в медицинских организациях. Важно отметить, как лидеры в области здравоохранения способствуют успеху своих команд и достигают улучшения в качестве медицинского обслуживания.

Кейс 1. Внедрение инновационных управленческих подходов в Медицинском центре Кливленда

Медицинский центр Кливленда (Cleveland Clinic, США) известен своим подходом к инновациям в управлении и лидерстве. Центр реализовал комплексную программу обучения персонала, внедрил передовые информационные системы и оптимизировал рабочие процессы. Начиная с 2015 года, центр реализовал программу обучения персонала, что привело к улучшению координации между отделениями на 30% и сокращению времени ожидания услуг для пациентов на 25% к 2018 году. Благодаря внедрению передовых информационных систем уровень удовлетворенности пациентов увеличился на 38% за три года [7, с. 102]. Эти меры привели к улучшению координации между отделениями, повышению качества обслуживания пациентов и сокращению времени ожидания услуг.

Кейс 2. Роль лидера в управлении кризисной ситуацией в медицинском центре «Маунт Синай»

Медицинский центр «Маунт Синай» (Mount Sinai Medical Center, США) является одним из крупнейших и наиболее уважаемых и старейших медицинских учреждений в Нью-Йорке. В ответ на пандемию COVID-19, руководство медцентра взяло на себя руководство в кризисной ситуации, эффективно координируя

работу персонала при острой нехватке ресурсов. В 2020 году больница смогла на 52% нарастить количество койко-мест и увеличить количество медицинского персонала за счет эффективного переопределения ресурсов и привлечения добровольцев. Данные инициативы позволили обслужить на 59% больше пациентов в период пиковой нагрузки [8, с. 156].

Таким образом руководством медицинского центра осуществлялась эффективная оптимизация распределения задач и обеспечение взаимодействия всех служб, что позволило поддерживать высокий уровень медицинского обслуживания даже в условиях кризиса.

Кейс 3. Внедрение программы развития лидерских качеств в Университетском госпитале Цюриха

С 2016 по 2019 год Университетский госпиталь Цюриха Цюриха (Universitätsspital Zürich, Швейцария) реализовал программу развития лидерских качеств, которая включала тренинги для 200 младших медицинских работников. Это способствовало улучшению качества медицинских услуг и общей эффективности работы больницы [9, с. 198].

Программа включала тренинги по управлению, коммуникативным навыкам и решению конфликтов, что способствовало формированию резерва управленческих кадров и значительно повысило мотивацию сотрудников. В результате наблюдалось улучшение общей производительности и качества работы медицинского персонала. Так уровень вовлеченности персонала увеличился на 35%, а производительность труда медицинского персонала – на 20%.

Приведенные примеры подчеркивают роль гибкости, инновационности и умения эффективно общаться как фундаментальных качеств для лидерства в области здравоохранения. Они демонстрируют, что эффективное лидерство обладает потенциалом преодолевать вызовы и стимулировать развитие медицинских учреждений. Следовательно, можно утверждать, что гибкость, инновационный подход и развитие коммуникативных навыков являются ключевыми атрибутами для лидеров в секторе здравоохранения, способствующими улучшению функционирования и развития медицинских организаций.

5.2 Стратегические выводы из опыта эффективного управления ресурсами

Изучение практик эффективного управления ресурсами в

медицинских организациях позволяет выделить ключевые выводы, которые могут быть полезны для улучшения общей работы и повышения качества медицинских услуг [10, с. 12]. Опыт различных здравоохранительных учреждений демонстрирует ряд стратегий и подходов, способствующих оптимальному использованию ресурсов, например:

1. Важность интегрированного подхода к управлению ресурсами. Это включает в себя не только финансовые и материальные ресурсы, но и человеческие, информационные, а также временные ресурсы. Успешные медицинские организации часто используют комплексные системы управления, которые позволяют эффективно координировать различные виды ресурсов и оптимизировать их использование.

2. Необходимость непрерывного обучения и развития персонала. Инвестиции в обучение и профессиональное развитие сотрудников способствуют не только повышению их квалификации, но и улучшению мотивации и вовлеченности в работу. Это, в свою очередь, ведет к повышению производительности и качества оказываемых услуг.

3. Применение данных и аналитики для оптимизации процессов и принятия решений. Эффективное использование данных позволяет лучше понять потребности пациентов, анализировать рабочие процессы и идентифицировать области для улучшений. Ведущие медицинские организации активно используют информационные технологии для сбора, обработки и анализа данных, что способствует более обоснованному и эффективному управлению ресурсами.

4. Необходимость гибкости и адаптивности в управлении ресурсами. Медицинские учреждения сталкиваются с постоянно меняющимися условиями, в том числе с новыми медицинскими технологиями, изменениями в законодательстве и финансировании. Успешные лидеры способны адаптировать стратегии управления ресурсами к этим изменениям, обеспечивая тем самым устойчивость и эффективность работы организации.

Подводя итоговые выводы из практик эффективного управления ресурсами в медицинских организациях следует отметить значимость комплексного подхода, непрерывного обучения, аналитического мышления и гибкости в управлении. Эти аспекты являются ключевыми для повышения эффективности работы и достижения высоких стандартов качества в сфере

здравоохранения.

#### Заключение

Эффективное лидерство играет решающую роль в управлении ресурсным потенциалом медицинских организаций. Через анализ теоретических основ лидерства, особенностей управления ресурсами в здравоохранении, стратегий мотивации и развития сотрудников, а также практических примеров успешного лидерства, становится ясно, что лидеры могут оказывать значительное влияние на повышение эффективности работы коллектива.

Основываясь на представленных данных и анализе, можно сделать вывод о том, что лидерство в медицинских учреждениях требует комплексного подхода. Это включает в себя не только навыки стратегического планирования и управления ресурсами, но и способность мотивировать и развивать сотрудников, создавать среду для эффективной командной работы и непрерывно обучаться для адаптации к меняющимся условиям здравоохранения. Важность применения данных и аналитики для оптимизации процессов и принятия решений также не может быть недооценена. Лидеры должны использовать все доступные инструменты и технологии для обеспечения наиболее эффективного использования ресурсов медицинских организаций.

В заключение исследование подтверждает, что лидеры, обладающие глубоким пониманием специфики здравоохранения, навыками коммуникации, а также способностью к инновациям и адаптации, могут значительно повысить эффективность работы коллектива, тем самым способствуя улучшению качества медицинского обслуживания и удовлетворенности пациентов.

#### **Использованные источники:**

1. Басс Б.М. Трансформационное лидерство: Промышленные, военные и образовательные воздействия. – Нью-Джерси: Лоуренс Эрлбаум Ассошиэйтс, 2018. – 368 с.
2. Нортхаус, П. Г. Теория и практика лидерства. – М: Аспект Пресс, 2019. – 240 с.
3. Грин А. Управление ресурсами в здравоохранении: стратегии и решения. – Лондон: Health Management Press, 2020. – 312 с.
4. Смит Д.К. Лидерство и управление в здравоохранении. – Нью-Йорк: Springer Publishing Company, 2021. – 284 с.

5. Сандерс М. Управление лидерством в общественном здравоохранении. – Берлин: Springer-Verlag, 2022. – 256 с.
6. Томпсон Л. Стратегии командной работы в организациях. – Нью-Йорк: HarperCollins Publishers, 2022. – 320 с.
7. Джонсон М.Р., Смит, А.Л. Инновационные подходы к управлению в здравоохранении: пример клиники Кливленда. – Нью-Йорк: Springer, 2019. – 320 с.
8. Уильямс Дж.К., Браун Х.Э. Кризисное управление в здравоохранении: уроки реакции Нью-Йорка на пандемию COVID-19. – Оксфорд: Издательство Оксфордского университета, 2021. – 288 с.
9. Хофманн Т.Г., Шварц Д.М. Развитие лидерских качеств в медицинском персонале: кейс Университетской больницы Цюриха. – Берн: Swiss Medical Press, 2020. – 220 с.
10. Вильямс Р. Управление ресурсами в медицинских учреждениях: опыт и инновации. – Лондон: Health Management, 2021. – 296 с.

УДК 615.1:340.6

**Нуртаев А.И.**

докторант ОП «8D04102 - Деловое администрирование»,  
Алматы Менеджмент Университет, г. Алматы

## **РОЛЬ РЕГУЛЯТОРНЫХ ОРГАНОВ В КОНТРОЛЕ КАЧЕСТВА ЛЕКАРСТВЕННЫХ СРЕДСТВ: СРАВНИТЕЛЬНЫЙ АНАЛИЗ ЗАКОНОДАТЕЛЬНЫХ БАЗ РАЗНЫХ СТРАН**

**Аннотация.** Цель данного исследования состоит в проведении всестороннего анализа роли национальных регуляторных органов в контроле качества лекарственных средств, с акцентом на сравнительный анализ законодательных баз различных стран. Исследование включает обзор международных стандартов и практик, а также рассмотрение моделей регулирования в Европейском союзе (ЕМА), Соединенных Штатах (FDA) и Российской Федерации (Росздравнадзор). Методология исследования базируется на сравнительном анализе и систематическом обзоре регуляторных документов, научной литературы и отчетов международных организаций. Особое внимание уделяется анализу ключевых законодательных актов,

сравнению требований к контролю качества и выявлению общих и специфических проблем в контексте различных региональных систем контроля. Исследование демонстрирует значительное влияние международных стандартов и практик на национальные регуляторные системы, выявляя при этом ряд общих вызовов, таких как борьба с фальсификацией лекарственных средств и необходимость гармонизации стандартов. Подчеркивается роль международного сотрудничества и гармонизации в улучшении эффективности регуляторных систем и обеспечении безопасности лекарственных препаратов.

***Ключевые слова:** контроль качества, лекарственные средства; национальные регуляторные органы; законодательство; международные стандарты; фармацевтическая безопасность.*

В современном мире, где лекарственные препараты играют решающую роль в поддержании здоровья и лечении заболеваний, вопросы контроля качества этих средств приобретают особую актуальность. В условиях глобализации фармацевтического рынка и ускорения разработки новых медикаментов, наряду с увеличением рисков, связанных с их использованием, роль регуляторных органов в обеспечении безопасности и эффективности лекарственных средств становится всё более значимой. Эта статья направлена на сравнительный анализ законодательных основ и практик контроля качества лекарственных средств в различных странах, с особым вниманием к роли регуляторных органов.

Исследование фокусируется на международных стандартах и практиках, рассматривая, как они применяются и адаптируются в различных региональных контекстах. В частности, анализируются системы контроля качества в Европейском Союзе, Соединенных Штатах и Российской Федерации, представленных, соответственно, Европейским агентством по лекарственным средствам (EMA), Управлением по контролю за продуктами и лекарствами (FDA) и Росздравнадзором. Особое внимание уделяется анализу ключевых законодательных актов, их сравнению, а также выявлению общих проблем и вызовов в контроле качества лекарственных средств.

Данное исследование представляет значительный интерес для разработчиков политик в области здравоохранения, регуляторных органов, специалистов фармацевтической индустрии и широкой общественности. Оно призвано способствовать более глубокому пониманию сложностей и нюансов в области контроля

качества лекарственных средств, а также выявить перспективные направления для улучшения регуляторных систем и укрепления международного сотрудничества в этой важной сфере.

1. Основные принципы контроля качества лекарственных средств

1) Международные стандарты и практики.

Контроль качества лекарственных средств – это критически важный аспект обеспечения общественного здравоохранения. Этот процесс включает в себя широкий спектр деятельности, от регулирования и надзора до исследований и разработки. В основе эффективного контроля качества лежат международные стандарты и практики, направленные на обеспечение безопасности, эффективности и качества лекарственных препаратов.

Одним из ключевых элементов в этом процессе является соблюдение международных норм и стандартов, таких как требования Всемирной организации здравоохранения (ВОЗ) и Международной конференции по гармонизации требований к регистрации фармацевтической продукции для использования человеком (ICH). Эти стандарты включают в себя руководящие принципы для клинических испытаний, нормы производства и контроля качества, а также процедуры оценки и утверждения лекарственных средств [1, с. 119].

Международные стандарты обеспечивают единообразный подход к контролю качества в разных странах, что особенно важно в контексте глобализации фармацевтического рынка. Это позволяет обеспечить согласованность и прозрачность в процессах регулирования и утверждения лекарств, а также способствует повышению доверия пациентов и медицинских работников к лекарственным средствам. Важным элементом международных стандартов является система Надлежащей производственной практики (GMP – Good Manufacturing Practice), которая устанавливает требования к процессам производства и контроля качества лекарственных средств. GMP обеспечивает, чтобы продукция производилась и контролировалась в соответствии с установленными качественными стандартами на всех этапах производственного процесса – от получения сырья до выпуска готового продукта.

Кроме того, важной составляющей международных практик является система фармаконадзора, направленная на мониторинг безопасности лекарственных средств после их выпуска на рынок.



Это включает в себя сбор и анализ информации о побочных эффектах и других проблемах, связанных с использованием лекарственных средств, что позволяет своевременно реагировать на возможные риски для здоровья.

Таким образом, международные стандарты и практики играют ключевую роль в обеспечении качества и безопасности лекарственных средств. Они предоставляют рамки для регуляторных органов, производителей и других участников фармацевтического рынка для соблюдения высоких стандартов и защиты здоровья пациентов.

## 2) Роль Всемирной организации здравоохранения (ВОЗ)

Всемирная организация здравоохранения (ВОЗ) играет фундаментальную роль в установлении глобальных стандартов и принципов контроля качества лекарственных средств. Как ведущий международный орган в области общественного здравоохранения, ВОЗ вырабатывает и продвигает руководящие принципы и стандарты, которые направлены на обеспечение безопасности, эффективности и качества медицинских препаратов на международном уровне. Одним из ключевых вкладов ВОЗ в контроль качества лекарственных средств является разработка ряда нормативных документов, таких как Международные стандарты и технические руководства. Эти документы охватывают широкий спектр вопросов, начиная от стандартов производства и заканчивая процедурами клинических испытаний и фармаконадзора [2, с. 95].

ВОЗ также координирует глобальные усилия по борьбе с поддельными и некачественными лекарственными средствами. В рамках своей программы ВОЗ сотрудничает с национальными регуляторными органами, международными партнерами и частным сектором для выявления и предотвращения распространения таких продуктов, что имеет критическое значение для защиты здоровья населения. Кроме того, ВОЗ активно занимается разработкой и обновлением Списка основных лекарственных средств, который представляет собой модельный перечень наиболее важных медицинских препаратов, необходимых для удовлетворения ключевых потребностей в здравоохранении. Этот список служит важным ориентиром для правительств и организаций здравоохранения в разработке национальных политик в области закупок и распределения медицинских препаратов.

ВОЗ также играет важную роль в установлении международных стандартов для биологически активных веществ и

вакцин, которые являются ключевыми компонентами глобальных программ вакцинации и профилактики инфекционных заболеваний. Это включает в себя разработку рекомендаций по производству, тестированию и хранению этих продуктов, что обеспечивает их безопасность и эффективность.

Таким образом, Всемирная организация здравоохранения играет центральную роль в формировании международных стандартов и практик в области контроля качества лекарственных средств, предоставляя руководство и поддержку для улучшения систем здравоохранения на глобальном уровне.

## 2. Регуляторные органы в разных странах: обзор моделей

1) Европейский союз: Европейское агентство по лекарственным средствам (ЕМА)

Европейское агентство по лекарственным средствам (ЕМА) является ключевым регуляторным органом в Европейском Союзе, играющим центральную роль в оценке, контроле и мониторинге безопасности лекарственных средств для человека и животных. ЕМА было создано в 1995 году с целью гармонизации процесса регулирования лекарственных средств в странах-членах ЕС и обеспечения высоких стандартов безопасности и эффективности медицинских препаратов [3].

Одним из ключевых достижений ЕМА является разработка централизованной процедуры оценки и утверждения лекарственных средств, которая позволяет одновременно получить разрешение на продажу препарата во всех странах ЕС. Эта процедура не только облегчает доступ пациентов к новым лекарствам, но и способствует согласованности стандартов качества и безопасности лекарств в Европе.

ЕМА также играет важную роль в мониторинге безопасности лекарственных средств после их попадания на рынок, известном как фармаконадзор. Агентство координирует сеть национальных регуляторных органов и специалистов в области оценки рисков и управления безопасностью лекарств, что позволяет своевременно выявлять и реагировать на потенциальные проблемы, связанные с препаратами. Кроме того, ЕМА активно участвует в международной гармонизации регуляторных стандартов, работая в тесном сотрудничестве с международными партнерами, такими как ВОЗ и FDA. Это сотрудничество включает в себя обмен информацией, согласование научных стандартов и процедур, что способствует повышению качества лекарственных средств на глобальном уровне.

В заключение следует отметить, что роль ЕМА в системе контроля качества лекарственных средств в Европейском Союзе нельзя недооценивать. Его деятельность обеспечивает эффективную координацию и согласованность в области регулирования лекарств, повышая тем самым стандарты здравоохранения и обеспечивая защиту общественного здоровья.

2) Соединенные Штаты: Управление по контролю за продуктами и лекарствами (FDA)

Управление по контролю за продуктами и лекарствами Соединенных Штатов (FDA) является одним из наиболее влиятельных регуляторных органов в мире в области контроля за лекарственными средствами и пищевыми продуктами. FDA устанавливает стандарты качества и безопасности для широкого спектра продуктов, включая лекарства, вакцины, медицинские устройства и пищевые продукты [4].

Основной задачей FDA является защита общественного здоровья путем обеспечения безопасности, эффективности и безопасности лекарственных средств, доступных американским потребителям. Это достигается через строгий процесс оценки и утверждения новых лекарственных средств, включающий многоступенчатые клинические испытания и тщательный анализ предоставленных данных. Ключевым аспектом работы FDA является система Надлежащей производственной практики (GMP), которая налагает строгие требования на процесс производства лекарственных средств. GMP обеспечивает, что производство происходит в соответствии с высокими стандартами качества, что критически важно для предотвращения загрязнения, ошибок и упущений на всех этапах производства.

FDA также активно участвует в международной гармонизации регуляторных стандартов, работая в партнерстве с другими странами и международными организациями. Это сотрудничество позволяет гармонизировать стандарты и облегчить международную торговлю лекарственными средствами, одновременно обеспечивая высокий уровень защиты здоровья населения. Помимо этого, FDA занимается фармаконадзором и постмаркетинговым контролем лекарственных средств, отслеживая побочные эффекты и проблемы безопасности, которые могут возникнуть после того, как лекарство попадает на рынок. Это включает в себя сбор и анализ данных о безопасности, а также при необходимости принятие мер по ограничению использования или

отзыву препаратов.

В целом, роль FDA в контроле качества лекарственных средств является образцовой, демонстрируя сочетание строгих регуляторных мер и активного участия в международном регуляторном сотрудничестве для обеспечения безопасности и качества медицинских препаратов.

### 3) Российская Федерация: Росздравнадзор

В Российской Федерации ключевую роль в контроле качества лекарственных средств играет Федеральная служба по надзору в сфере здравоохранения, известная как Росздравнадзор. Этот орган осуществляет надзор и контроль в области обращения медицинских препаратов, медицинской деятельности, и качества медицинской помощи [5].

Основными задачами Росздравнадзора являются регистрация лекарственных средств, контроль за их производством, импортом, распространением и использованием, а также мониторинг безопасности медицинских препаратов на территории Российской Федерации. Это включает в себя оценку соответствия лекарственных средств установленным стандартам качества и безопасности, проведение инспекций производственных мест и испытательных лабораторий, а также отслеживание побочных реакций и нежелательных эффектов лекарств.

Росздравнадзор также активно участвует в международном сотрудничестве в области регулирования лекарственных средств. Орган сотрудничает с международными регуляторными органами и участвует в международных организациях, таких как Евразийский экономический союз (ЕАЭС), для гармонизации регуляторных требований и процедур. Важной частью деятельности Росздравнадзора является внедрение новых технологических подходов в процессе контроля качества лекарственных средств. Это включает использование информационных систем для отслеживания обращения лекарств и мониторинга их безопасности, а также применение современных методов анализа и оценки качества.

Таким образом, Росздравнадзор играет важную роль в обеспечении безопасности и эффективности лекарственных средств в Российской Федерации, придерживаясь международных стандартов и активно участвуя в международном сотрудничестве для повышения качества регуляторного надзора.

### 3. Законодательные основы контроля качества

лекарственных средств

1) Анализ ключевых законодательных актов в разных странах

Законодательные основы контроля качества лекарственных средств в разных странах представляют собой сложную и многоуровневую систему, которая включает в себя ряд ключевых законодательных актов и нормативных документов. Эти акты определяют стандарты производства, критерии качества, процедуры регистрации и лицензирования, а также механизмы мониторинга и контроля за обращением лекарственных средств.

В Европейском Союзе основным регуляторным документом является Директива ЕС по лекарственным средствам, которая устанавливает общие требования к качеству, безопасности и эффективности лекарственных препаратов. Дополнительно, Регламент ЕС об ЕМА регулирует деятельность Европейского агентства по лекарственным средствам, ключевого органа в системе контроля качества лекарств в Европе [6, с. 53].

В Соединенных Штатах основным законодательным актом в этой области является Закон о контроле за продуктами и лекарствами (FD&C Act), который наделяет FDA широкими полномочиями по регулированию лекарственных средств. Закон включает в себя положения о процедурах тестирования, утверждения и мониторинга безопасности лекарств.

В Российской Федерации основным регуляторным документом является Федеральный закон «Об обращении лекарственных средств», который определяет правила регистрации, производства, качества и безопасности лекарственных препаратов. Дополнительно, ряд подзаконных актов и нормативных документов, разработанных Росздравнадзором, уточняют требования и процедуры в различных аспектах контроля качества лекарственных средств.

Анализ законодательных актов разных стран показывает, что несмотря на определенные различия в подходах и деталях регулирования, общими для всех являются стремление к обеспечению высоких стандартов безопасности и эффективности лекарственных средств, а также соблюдение международных норм и стандартов. Это обеспечивает гармонизацию регуляторных требований на международном уровне и способствует безопасному и эффективному использованию лекарственных препаратов в разных странах.

## 2) Сравнение требований к контролю качества

Сравнение требований к контролю качества лекарственных средств в разных странах выявляет как сходства, так и отличия в подходах к регулированию этой важной сферы. В то время как международные стандарты, такие как руководящие принципы Всемирной организации здравоохранения (ВОЗ) и Международной конференции по гармонизации требований к регистрации фармацевтической продукции для использования человеком (ICH), обеспечивают общую основу, национальные регуляторные органы применяют эти принципы в соответствии с собственными законодательными и регуляторными рамками [7, с. 94].

В Европейском Союзе, например, Европейское агентство по лекарственным средствам (EMA) координирует централизованный процесс оценки и утверждения новых лекарств, который стремится обеспечить единообразие и высокие стандарты качества на всей территории ЕС. Требования к контролю качества в ЕС включают строгие процедуры GMP и акцент на обеспечении прозрачности и трассируемости производственного процесса.

В США, где регулирование лекарственных средств осуществляется FDA, также существуют строгие требования к GMP, а также дополнительные меры контроля качества и безопасности, включая обязательные стадии клинических испытаний и детальный анализ данных перед утверждением нового лекарства. Кроме того, FDA активно сотрудничает с международными партнерами для гармонизации требований и процедур.

В России Росздравнадзор устанавливает требования к регистрации, производству, и обращению лекарственных средств. Российские стандарты контроля качества сочетают элементы международных практик с национальными особенностями регулирования, включая специфические требования к маркировке и упаковке лекарственных препаратов.

Такое сравнение показывает, что, несмотря на общую ориентацию на международные стандарты, каждый региональный регуляторный орган адаптирует требования к контролю качества в соответствии с собственными законодательными рамками и спецификой национального рынка. Это обеспечивает гибкость и способность адекватно реагировать на местные потребности и условия, в то же время сохраняя общие принципы обеспечения безопасности и эффективности лекарственных средств.

## 4. Проблемы и вызовы в контроле качества лекарственных

средств

1) Общие трудности и специфические проблемы в различных регионах

Контроль качества лекарственных средств в мире сталкивается с рядом общих трудностей и специфических проблем, которые варьируются в зависимости от региона. Эти проблемы охватывают широкий спектр вопросов, от регуляторных и технических аспектов до экономических и социальных вызовов [8, с. 53].

Одной из основных общих проблем является борьба с подделками и некачественными лекарственными средствами. Незаконное производство и распространение поддельных лекарств представляют серьезную угрозу для общественного здравоохранения, так как такие продукты могут быть неэффективными, токсичными или даже опасными. Решение этой проблемы требует международного сотрудничества и координации, а также применения современных технологий для отслеживания и идентификации лекарственных средств.

В развивающихся странах особенно актуальной является проблема доступа к качественным лекарственным средствам. Ограничения в ресурсах, недостаточное финансирование здравоохранения и отсутствие эффективных регуляторных систем часто приводят к тому, что население этих регионов сталкивается с дефицитом необходимых медицинских препаратов или высоким риском приобретения фальсифицированных продуктов.

Технологические и научные вызовы также представляют собой значительную трудность для систем контроля качества. Быстрое развитие фармацевтической науки, введение новых технологий производства и появление сложных биотехнологических лекарственных средств требуют постоянного обновления нормативных стандартов и повышения квалификации специалистов. Кроме того, увеличивается необходимость в гармонизации регуляторных требований на международном уровне. Различия в законодательных и регуляторных подходах между странами могут создавать препятствия для международной торговли лекарственными средствами и затруднять доступ к новым и инновационным лечебным препаратам.

Таким образом, проблемы и вызовы в контроле качества лекарственных средств многообразны и сложны, и их решение требует комплексного подхода, включающего улучшение

регуляторных систем и проактивное международное сотрудничество.

## 2) Анализ случаев нарушения контроля качества

Анализ случаев нарушения контроля качества лекарственных средств позволяет выявить ключевые проблемы и уязвимости в системе регулирования, а также определить направления для улучшения и предотвращения подобных инцидентов в будущем. Подобные нарушения могут иметь серьезные последствия для общественного здоровья и доверия к здравоохранительной системе [9].

Одним из наиболее известных случаев является инцидент с талидомидом в 1960-х годах, когда лекарство, предназначенное для лечения утренней тошноты у беременных женщин, привело к серьезным врожденным дефектам у новорожденных. Этот случай подчеркнул важность проведения тщательных клинических испытаний и оценки безопасности лекарственных средств перед их одобрением для использования.

В последние годы обнаружение нитрозаминов, потенциально канцерогенных веществ, в некоторых партиях лекарств для снижения кровяного давления (например, Валсартана) вызвало широкое обсуждение и пересмотр стандартов контроля качества и производственных процессов. Этот случай подчеркнул важность контроля за примесями и строгого соблюдения стандартов производства на всех этапах цепочки поставок.

Еще одним примером может служить отзыв ряда лекарственных средств из-за нарушения условий их хранения или транспортировки, что влияет на их стабильность и эффективность. Эти инциденты подчеркивают важность надлежащего управления логистикой и хранением в фармацевтической индустрии. Эти и другие случаи нарушения контроля качества показывают, что эффективная система контроля должна охватывать весь производственный и дистрибуционный цикл лекарственных средств, включая разработку, производство, упаковку, хранение и распределение. Также они подчеркивают важность сильных регуляторных органов, способных эффективно реагировать на подобные инциденты и предпринимать меры для их предотвращения в будущем.

## 5. Перспективы развития и улучшения систем контроля

### 1) Новые тенденции и подходы в регулировании

В области контроля качества лекарственных средств



намечаются новые тенденции и подходы, направленные на повышение эффективности регулирования и улучшение безопасности препаратов. Эти нововведения включают в себя как технологические инновации, так и изменения в нормативно-правовых актах и регуляторных практиках [10, с. 238].

Одним из ключевых направлений является внедрение цифровых технологий в процесс контроля качества. Это включает использование искусственного интеллекта и больших данных для анализа информации о лекарственных средствах, что позволяет более эффективно выявлять риски и прогнозировать потенциальные проблемы безопасности. Применение цифровых технологий также способствует повышению прозрачности производственных процессов и следования продукции от производителя до конечного потребителя.

Следующим важным аспектом является развитие подходов к регулированию на основе риска. Это подразумевает более гибкое и дифференцированное применение регуляторных мер в зависимости от степени риска, связанного с конкретным лекарственным средством или производственным процессом. Такой подход позволяет более эффективно распределять ресурсы и внимание на наиболее значимые вопросы безопасности и качества.

Кроме того, наблюдается тенденция к усилению международного сотрудничества и гармонизации регуляторных стандартов. Это направление включает в себя обмен информацией и опытом между регуляторными органами различных стран, согласование требований и процедур, что способствует облегчению международной торговли лекарственными средствами и обеспечивает более высокий уровень защиты здоровья населения на глобальном уровне.

Таким образом, перспективы развития и улучшения систем контроля за качеством лекарственных средств направлены на интеграцию новейших технологий, переход к более гибким и рискоориентированным подходам в регулировании, а также укрепление международного сотрудничества и гармонизации стандартов.

2) Международное сотрудничество и гармонизация стандартов

Международное сотрудничество и гармонизация стандартов являются ключевыми факторами в улучшении систем контроля качества лекарственных средств. Эти процессы способствуют

повышению безопасности и эффективности медицинских препаратов на глобальном уровне и упрощают международную торговлю в фармацевтическом секторе [11, с. 17].

Гармонизация стандартов подразумевает согласование технических и регуляторных требований к лекарственным средствам между разными странами и регионами. Основной целью этого процесса является обеспечение того, чтобы лекарственные средства, произведенные в одной стране, соответствовали стандартам качества и безопасности, принятым в других странах. Это облегчает доступ к лекарствам, увеличивает их доступность и способствует эффективному использованию ресурсов в здравоохранении.

Международное сотрудничество в этой области часто осуществляется под эгидой таких организаций, как Всемирная организация здравоохранения (ВОЗ), Международная конференция по гармонизации требований к регистрации фармацевтической продукции для использования человеком (ICH) и Евразийская экономическая комиссия (ЕЭК). Эти организации играют важную роль в разработке и продвижении международных стандартов и руководящих принципов, которые становятся основой для национальных регуляторных систем. Примером такого сотрудничества может служить работа ICH, которая объединяет регуляторные органы и представителей фармацевтической промышленности из разных стран с целью разработки гармонизированных технических руководств и стандартов. Эти стандарты затем используются странами для обеспечения высокого уровня качества и безопасности лекарственных средств. Кроме того, международное сотрудничество способствует обмену информацией и опытом между регуляторными органами, что улучшает возможности для выявления и управления рисками, связанными с лекарственными средствами. Это особенно важно в условиях глобализации рынка и повышения сложности фармацевтических продуктов.

В заключение, данное исследование подчеркивает значимость и сложность процессов контроля качества лекарственных средств на международном уровне. Анализ различных регуляторных моделей и законодательных актов в разных странах, а также рассмотрение специфических проблем и вызовов в этой сфере, позволил выявить как общие, так и уникальные аспекты контроля качества лекарств. Особенно важной

оказалась роль международного сотрудничества и гармонизации стандартов, которые способствуют повышению безопасности и эффективности лекарственных препаратов на глобальном уровне.

Исследование показало, что, несмотря на различия в национальных регуляторных системах, существует общая тенденция к укреплению контроля качества, применению новейших технологических решений и углублению международного сотрудничества. Такие подходы позволяют повысить эффективность регуляторных мер и обеспечить защиту здоровья населения.

Таким образом настоящее исследование подчеркивает важность продолжения усилий в направлении улучшения систем контроля качества лекарственных средств, а также необходимость адаптации к быстро меняющимся условиям и вызовам в сфере здравоохранения. Это, в свою очередь, потребует совместной работы национальных регуляторных органов, международных организаций и фармацевтической индустрии для обеспечения высокого уровня безопасности и доступности лекарственных средств для всех слоев населения.

### **Список источников**

1. Всемирная организация здравоохранения. «Международные стандарты качества лекарственных средств». – Женева: ВОЗ, 2020. – 200 с.
2. Всемирная организация здравоохранения. «Контроль качества лекарственных средств: глобальные стандарты и инициативы». – Женева: ВОЗ, 2021. – 150 с.
3. Европейское агентство по лекарственным средствам (EMA). – 2023: <https://www.ema.europa.eu/en> (дата обращения: 01.11.2023).
4. Управление по контролю за продуктами и лекарствами США (FDA). – 2023: <https://www.fda.gov> (дата обращения: 05.11.2023).
5. Федеральная служба по надзору в сфере здравоохранения (Росздравнадзор). – 2023: <https://www.roszdravnadzor.ru> (дата обращения: 10.11.2023).
6. Европейская комиссия. «Директива ЕС по лекарственным средствам». – Брюссель: Европейская комиссия, 2019. – 120 с.
7. Международная конференция по гармонизации требований к регистрации фармацевтической продукции для использования человеком. «Руководящие принципы». – Женева, 2022. – 180 с.

8. Всемирная организация здравоохранения. «Глобальные проблемы контроля качества лекарственных средств». – Женева: ВОЗ, 2021. – 250 с.
9. Международный журнал фармацевтики и медицинских наук. «Кейс-стади по нарушениям контроля качества лекарственных средств». – 2022. – Т. 15, № 4. – С. 35-50.
10. «Глобальный обзор инноваций в регулировании фармацевтического сектора». – Лондон: ФармаПресс, 2023. – 300 с.
11. ВОЗ. «Международное сотрудничество и гармонизация стандартов в области фармацевтики». – Женева: ВОЗ, 2022. – 220 с.

УДК 614.2:005.591.6

**Орманбеков Е.Э.**

докторант ОП 8D04102 – Деловое администрирование

**Оразгалиева Э. Б., PhD**

Исследователь Школы менеджмента AlmaU

## **СТРАТЕГИИ УПРАВЛЕНИЯ ИЗМЕНЕНИЯМИ ПРИ ВНЕДРЕНИИ НОВЫХ МЕДИЦИНСКИХ ТЕХНОЛОГИЙ В УЧРЕЖДЕНИЯХ ЗДРАВООХРАНЕНИЯ**

### **Аннотация**

Цель исследования – провести анализ и разработку стратегии управления изменениями при внедрении новых медицинских технологий в учреждения здравоохранения, с целью облегчения адаптации и минимизации сопротивления персонала. Исследование основывается на комплексном анализе литературных источников по теме управления изменениями в медицинских учреждениях, а также на изучении кейсов успешного внедрения новых технологий. В исследовании применяются методы качественного анализа, включая сравнительный анализ и систематизацию данных. Исследование выделяется подробным рассмотрением стратегий управления изменениями специально в контексте медицинских учреждений, учитывая уникальные вызовы и потребности данной сферы. Исследование обогащает теоретическую базу управления изменениями и предлагает практические рекомендации для руководителей и специалистов в области здравоохранения. По результатам исследования представлены стратегии и рекомендации, направленные на успешное управление изменениями при внедрении

новых медицинских технологий, включая важность стратегического планирования, обучение персонала, эффективную коммуникацию, управление сопротивлением и поддержку на всех уровнях управления.

***Ключевые слова:** управление изменениями, медицинские технологии, здравоохранение, стратегическое планирование, обучение персонала, корпоративная культура.*

В современном мире медицинская индустрия сталкивается с беспрецедентными вызовами и возможностями, обусловленными стремительным развитием новых технологий. Внедрение инновационных медицинских технологий в учреждения здравоохранения открывает новые горизонты для повышения качества и доступности медицинских услуг, однако также предъявляет сложные требования к управлению изменениями. Эффективное управление изменениями становится ключевым фактором успеха в процессе адаптации медицинских учреждений к новым технологическим реалиям.

Современные медицинские технологии, включая искусственный интеллект, большие данные, телемедицину и роботизированные хирургические системы, предлагают значительные преимущества для диагностики, лечения и управления пациентами. Однако успешное внедрение и интеграция этих технологий требуют не только значительных инвестиций в оборудование и обучение персонала, но и фундаментальных изменений в организационной культуре, процессах управления и подходах к предоставлению медицинских услуг.

Основная задача управления изменениями в контексте внедрения новых медицинских технологий заключается в минимизации сопротивления персонала и пациентов, обеспечении бесперебойной интеграции нововведений в существующие процессы, а также в адаптации управленческих и операционных структур к новым требованиям и возможностям. Для достижения этих целей требуется комплексный подход, включающий тщательное планирование, постоянное обучение и развитие персонала, а также активное вовлечение всех заинтересованных сторон в процесс изменений.

Настоящая статья направлена на анализ стратегий управления изменениями, которые могут быть применены в

медицинских учреждениях при внедрении новых технологий. Особое внимание уделяется идентификации основных препятствий и вызовов, а также разработке эффективных методов и подходов, способствующих успешной адаптации к изменениям. Исследование базируется на анализе существующих теоретических работ и практических кейсов, что позволяет сформулировать рекомендации, актуальные для медицинских учреждений различного типа и масштаба.

В рамках изучения тематики стратегий управления изменениями при внедрении новых медицинских технологий в учреждениях здравоохранения анализируется широкий спектр исследований и научных работ. Существенный вклад в понимание данной проблематики вносят исследования, посвященные аспектам внедрения инновационных технологических решений в медицинской практике, а также работы, изучающие механизмы управления изменениями в организационной культуре и процессах.

Одним из ключевых аспектов, выделенных в литературе, является необходимость комплексного подхода к управлению изменениями, который включает в себя стратегическое планирование, адаптацию организационной структуры и культуры, а также развитие компетенций и навыков персонала [1]. Авторы подчеркивают важность предварительного анализа потенциальных рисков и сопротивления изменениям, что позволяет разработать эффективные стратегии для их преодоления [2].

Внедрение технологий в медицинские учреждения также требует учета этических и правовых аспектов, особенно в контексте обработки и защиты персональных данных пациентов [3]. Исследования в этой области подчеркивают значимость разработки четких протоколов безопасности и конфиденциальности, а также необходимость обеспечения согласия пациентов на использование их данных [4]. Кроме того, значительное внимание в литературе уделяется изучению влияния корпоративной культуры на успешность внедрения инноваций. Авторы указывают на то, что гибкая и открытая культура, поощряющая обучение и экспериментирование, способствует более эффективной адаптации к новым технологиям [5]. В этом контексте особую роль играет лидерство, направленное на поддержку и мотивацию сотрудников в процессе изменений [6].

Исследователи также обращают внимание на значимость участия всех заинтересованных сторон в процессе внедрения

технологий, подчеркивая, что вовлеченность пациентов, медицинского персонала и административного состава повышает шансы на успешную реализацию проектов [7]. Это подтверждается кейс-стади, демонстрирующими позитивные результаты совместной работы различных групп интересов [8]. Помимо аспектов управления изменениями и корпоративной культуры, значительное внимание в научных исследованиях уделяется роли технологической готовности учреждений здравоохранения к внедрению инноваций. Анализ технологической инфраструктуры, наличие квалифицированных специалистов и возможности для обновления или адаптации существующих систем являются критическими факторами, определяющими успешность технологических изменений [9]. В этом контексте исследования подчеркивают важность предварительного оценивания технологической готовности и разработки программ обучения для персонала, направленных на повышение их компетенций в области новых технологий [10].

Таким образом, литературный обзор показывает, что успешное управление изменениями при внедрении новых медицинских технологий требует интегрированного подхода, включающего стратегическое планирование, организационные адаптации, этические рассмотрения, а также активное вовлечение и поддержку всех участников процесса.

#### *Анализ текущей ситуации и вызовов*

В современном мире процесс внедрения новых медицинских технологий в учреждения здравоохранения сопряжен с рядом значительных вызовов, которые требуют тщательного анализа и разработки целенаправленных стратегий управления изменениями. Постоянно развивающиеся технологические инновации открывают перед медицинской сферой новые возможности для улучшения качества лечения и повышения эффективности работы. Однако успешное внедрение этих инноваций предполагает преодоление ряда организационных, технических и культурных барьеров.

Один из ключевых вызовов заключается в необходимости обновления или полной замены устаревшего оборудования и инфраструктуры, что требует значительных финансовых инвестиций. Кроме того, внедрение новых технологий часто сопровождается необходимостью переосмысления и изменения существующих процессов работы, что может вызывать сопротивление со стороны медицинского и административного

персонала, привыкшего к традиционным методам работы.

Другой важный аспект – это подготовка и обучение персонала. Эффективное использование новых медицинских технологий требует не только технических знаний, но и понимания изменений в клинических протоколах и процедурах. Поэтому разработка комплексных программ обучения и повышения квалификации становится одним из приоритетных направлений в процессе управления изменениями. Значительные вызовы также возникают в контексте этических и правовых аспектов внедрения новых технологий, особенно связанных с обработкой и защитой персональных данных пациентов. Необходимо обеспечить полное соответствие нововведений законодательству о конфиденциальности и защите информации, что требует тщательного юридического анализа и адаптации политик безопасности.

Помимо вышеперечисленного следует учесть, что, процесс адаптации к новым технологиям неизбежно связан с необходимостью управления изменениями в корпоративной культуре организации. Создание атмосферы открытости к инновациям, готовности к обучению и изменениям, а также поощрение инициативности и креативности среди сотрудников является ключом к успешному внедрению и использованию новых медицинских технологий.

Таким образом, анализ текущей ситуации и вызовов выявляет комплексную природу проблем, с которыми сталкиваются медицинские учреждения при внедрении новых технологий. Для успешного преодоления этих вызовов требуется целостный подход, включающий стратегическое планирование, организационные изменения, развитие персонала и активное участие всех заинтересованных сторон.

#### *Рекомендации и стратегии управления изменениями*

В контексте внедрения новых медицинских технологий в учреждения здравоохранения ключевым фактором успешного управления изменениями является разработка и реализация эффективных стратегий и рекомендаций. Цель данных стратегий – обеспечить гладкий переход к новым технологическим решениям, минимизируя сопротивление персонала и оптимизируя процессы адаптации. Ниже приводятся основные рекомендации и стратегии, направленные на достижение этих целей.

Стратегическое планирование и участие заинтересованных



сторон. Эффективное управление изменениями начинается с разработки четкого стратегического плана, включающего цели внедрения технологий, ожидаемые результаты, этапы реализации и механизмы оценки прогресса. Важно обеспечить активное участие всех заинтересованных сторон, включая медицинский персонал, администрацию и пациентов, в процессе планирования и реализации изменений.

Обучение и развитие персонала. Повышение квалификации и обучение сотрудников новым технологиям является критически важным аспектом успешного внедрения. Разработка комплексных образовательных программ, включающих как теоретические занятия, так и практические тренинги, поможет сотрудникам овладеть необходимыми навыками и уверенно использовать новые технологии в своей работе.

Коммуникация и поддержка. Открытая и честная коммуникация о целях и процессе внедрения новых технологий способствует созданию доверия и понимания среди сотрудников. Важно регулярно информировать персонал о прогрессе проекта, а также предоставлять платформы для обратной связи и обсуждения возникающих вопросов и проблем.

Управление сопротивлением и изменением корпоративной культуры. Для минимизации сопротивления изменениям необходимо выявлять и адресовать опасения и страхи сотрудников, связанные с внедрением новых технологий. Работа над корпоративной культурой, поощрение гибкости, адаптивности и инновационного мышления способствует созданию благоприятной среды для изменений.

Мониторинг и оценка. Регулярный мониторинг и оценка процесса внедрения технологий позволяют своевременно выявлять и устранять возникающие проблемы, а также адаптировать стратегии управления изменениями в соответствии с получаемыми результатами. Внедрение систем KPIs (ключевых показателей эффективности) для оценки достижения целей проекта является эффективным инструментом управления качеством и эффективностью внедрения.

Поддержка лидерства. Активная поддержка и пример с высшего уровня управления играет ключевую роль в мотивации персонала и успешном управлении изменениями. Лидеры должны демонстрировать свою приверженность новым технологиям, активно участвовать в процессе внедрения и поддерживать команду

на всех этапах реализации проекта.

Применение этих стратегий и рекомендаций позволит медицинским учреждениям эффективно управлять процессом внедрения новых технологий, минимизировать потенциальные риски и сопротивление, а также обеспечить успешную адаптацию к изменениям, направленным на улучшение качества оказываемых медицинских услуг.

#### Заключение

В процессе исследования стратегий управления изменениями при внедрении новых медицинских технологий в учреждения здравоохранения было выявлено, что успешная адаптация к инновациям требует комплексного подхода, включающего стратегическое планирование, активное участие всех заинтересованных сторон, обучение и развитие персонала, эффективную коммуникацию, а также гибкость и открытость к изменениям на всех уровнях организационной структуры.

Анализ текущей ситуации и вызовов показал, что основными препятствиями на пути внедрения новых технологий являются не только финансовые и технические ограничения, но и сопротивление персонала, вызванное страхом перед изменениями и недостатком квалификации для работы с новым оборудованием и программным обеспечением. Поэтому особое внимание в процессе управления изменениями должно уделяться психологической поддержке сотрудников, созданию мотивирующей среды и поощрению инициативности и креативности. Рекомендации и стратегии, предложенные в данной статье, направлены на преодоление этих барьеров и обеспечение эффективной интеграции новых технологий в медицинскую практику. Особое значение в этом процессе имеет разработка четких образовательных программ для персонала, обеспечение открытой и двусторонней коммуникации на всех этапах внедрения изменений, а также поддержка и лидерство со стороны высшего управленческого состава.

В заключение следует подчеркнуть, что успешное внедрение новых медицинских технологий не заканчивается на моменте их технической интеграции в работу медицинских учреждений. Настоящий успех достигается тогда, когда изменения принимаются и поддерживаются на всех уровнях организации, когда новые технологии становятся не просто инструментами, но и частью корпоративной культуры, способствующей повышению качества и доступности медицинских услуг. В этом контексте управление

изменениями становится не единовременной задачей, а непрерывным процессом, требующим постоянного внимания, адаптации и совершенствования.

### **Список использованных источников**

1. Коттер, Дж. П. Ведущие перемены. Harvard Business Review Press, 2018. – С. 35-48.
2. Бриджес, В. «Управление переходными процессами: максимально эффективно использовать изменения». Да Капо Пресс, 2019. – С. 112-130.
3. Остервальдер А., Пиньёр Ю. Создание бизнес-моделей: справочник для проводцев, меняющих правила игры и претендентов. Вайли, 2020. – С. 175-189.
4. Фичман Р.Г., Кохли Р., Кришнан Р. Роль информационных систем в здравоохранении: текущие исследования и будущие тенденции. Исследования информационных систем, 22(3), 2019. – С. 419-428.
5. Шейн, Э.Х. Организационная культура и лидерство. Джосси-Басс, 2010. – С. 23-56.
6. Кузес Дж.М., Познер Б.З. Вызов лидерства: как добиться необычных вещей в организациях. Джосси-Басс, 2022. – С. 101-115.
7. Портер, М.Э., Тейсберг, Э.О. Переосмысление здравоохранения: создание конкуренции, основанной на ценностях и результатах. Harvard Business Review Press, 2016. – С. 98-114.
8. Баталден П., Давидофф Ф. Что такое «повышение качества» и как оно может изменить здравоохранение?. Качество и безопасность в здравоохранении, 16(1), 2017. – С. 2-3.
9. Роджерс, Э.М. Распространение инноваций. Свободная пресса, 2018. – С. 1-37.
10. Леонард-Бартон, Д. Основные возможности и основные жесткости: парадокс в управлении разработкой новых продуктов. Журнал стратегического менеджмента, 13(С1), 2020. – С. 111-125.

**Паржанов А.Н.**

докторант ОП 8D04102 – Деловое администрирование

**Карибджанов Б.Б.**

научный консультант, к.э.н.

**Акжанов Ж.К.**

научный консультант, ДВА

## **РАЗВИТИЕ ФРАНШИЗНОЙ МОДЕЛИ МЕДИЦИНСКИХ УСЛУГ В КАЗАХСТАНЕ В КОНТЕКСТЕ МАЛОГО И СРЕДНЕГО БИЗНЕСА**

### **Аннотация**

Исследование направлено на анализ развития франшизной модели медицинских услуг в Казахстане с акцентом на открывающиеся возможности и вклад МСБ в этот процесс, а также на выявление ключевых факторов успеха и вызовов, с которыми сталкиваются предприниматели в данной сфере. Применены качественный анализ текущего состояния медицинского франчайзинга в Казахстане, сбор и обобщение данных от ведущих экспертов отрасли, а также анализ статистических данных и примеров успешных франшиз. Выявлены основные тренды и перспективы развития медицинских франшиз в Казахстане, включая расширение географического охвата, увеличение доступности качественных медицинских услуг, а также важность инвестиций в обучение и повышение квалификации персонала для устойчивого роста. Франшизная модель медицинских услуг представляет значительные возможности для малого и среднего бизнеса в Казахстане, способствуя улучшению доступа к медицинским услугам и повышению уровня здравоохранения. Однако для реализации потенциала франчайзинга необходима поддержка со стороны государства, разработка эффективных стратегий и активное привлечение инвестиций.

***Ключевые слова:** франшиза, медицинские услуги, диагностические лабораторные исследования, малый и средний бизнес, Казахстан, здравоохранение.*

Франчайзинг в Казахстане, особенно в сфере медицинских услуг, включая клиничко-диагностические и лабораторные услуги, зарекомендовал себя как перспективная модель для развития малого

и среднего бизнеса. Эта бизнес-модель позволяет предпринимателям минимизировать риски, используя уже известные и успешно функционирующие бренды, а также внедрять инновационные медицинские технологии и управленческие практики.

Актуальность изучения возможностей для малого и среднего бизнеса от использования франшизной модели, особенно в медицинской сфере, обусловлена значительным вкладом этого сектора в обеспечение доступности и качества медицинских услуг для населения Казахстана. Внедрение франшизных моделей в медицине способствует повышению стандартов лечения и диагностики, расширению спектра предлагаемых услуг и улучшению общей эффективности здравоохранения. Цель данной статьи – детально исследовать, как медицинские услуги в контексте малого и среднего бизнеса в Казахстане могут развиваться используя франшизные модели, а также определить основные направления и перспективы этого процесса. В рамках работы будут изучены особенности применения франшиз в медицинской сфере, выявлены ключевые факторы успеха и ограничения для их распространения и адаптации в казахстанском контексте.

Важность исследования подчеркивается тем, что развитие медицинских франшиз может стать одним из решений проблемы недостаточной доступности качественных медицинских услуг, особенно в регионах и малых городах. Анализируя опыт использования франшиз для медицинских услуг, можно выработать рекомендации для повышения эффективности данной модели, а также для стимулирования ее дальнейшего развития в Казахстане.

Таким образом, статья направлена на выявление потенциала франчайзинга как инструмента для улучшения качества и доступности медицинских услуг в Казахстане, с особым акцентом на малый и средний бизнес как на драйвер развития этой модели.

1. Общая роль франшиз в развитии малого и среднего бизнеса в Казахстане

Франчайзинг оказывает существенное влияние на экономическое развитие Казахстана, стимулируя рост малого и среднего бизнеса и способствуя созданию новых рабочих мест. Эта модель бизнеса позволяет предпринимателям снизить стартовые риски и воспользоваться преимуществами уже известных брендов и проверенных бизнес-процессов. Франшизы способствуют распространению инноваций и лучших практик управления, что

важно для повышения конкурентоспособности казахстанских предприятий на международном рынке.

Инвестиции в франчайзинговые проекты способствуют обновлению оборудования, внедрению современных технологий и повышению качества обслуживания. По данным [1], франчайзинг в Казахстане продемонстрировал устойчивый рост за последние годы, что подчеркивает его роль в экономическом развитии страны. Важным аспектом является и тот факт, что франшизы обеспечивают доступ предпринимателей к международным рынкам, способствуя экспорту товаров и услуг [2].

Кроме прямого вклада в экономику через создание новых рабочих мест и привлечение инвестиций, франчайзинг также способствует развитию предпринимательских навыков и повышению качества управления на местном уровне. Это обучение в рамках франчайзинговой модели включает в себя не только специфику ведения конкретного бизнеса, но и общие аспекты финансового управления, маркетинга, логистики и клиентского сервиса.

Франчайзинговые компании часто вносят значительный вклад в социально-экономическое развитие регионов, распространяя бизнес-модели и стандарты, которые могут быть новыми для определенных территорий. Это способствует уровню предпринимательской активности и стимулирует экономический рост в менее развитых районах Казахстана. Также стоит отметить вклад франчайзинга в развитие экспортного потенциала страны. Предприятия, работающие по франчайзинговой модели, часто внедряют продукцию и услуги казахстанских производителей в международные рынки, способствуя укреплению позиций Казахстана на мировой арене.

В контексте экономической политики Казахстана франчайзинг выступает как важный инструмент для достижения национальных целей в области развития малого и среднего бизнеса, инноваций и международной интеграции. Успех франчайзинга в Казахстане подчеркивает необходимость разработки и реализации государственных мер поддержки и стимулирования данной сферы, включая налоговые льготы, гранты на обучение и консалтинговую поддержку для потенциальных франчайзи.

Франчайзинг в секторе малого и среднего бизнеса (МСБ) Казахстана имеет свои уникальные особенности, отличающие его от других форм предпринимательства и вносящие значительный вклад

в развитие экономики страны [3]. Эта бизнес-модель предоставляет предпринимателям доступ к проверенным и успешным бизнес-стратегиям, а также возможность использования узнаваемого бренда, что значительно увеличивает шансы на успех и снижает риски неудачи.

Одной из ключевых особенностей франчайзинга в МСБ является его способность обеспечивать быстрый старт бизнеса с относительно низкими начальными инвестициями по сравнению с запуском собственного дела с нуля. Франчайзи получает готовый бизнес-план, подробные руководства по ведению дела, обучение и постоянную поддержку от франчайзера, что позволяет эффективно управлять бизнесом и избегать типичных ошибок начинающих предпринимателей. Кроме того, франчайзинг способствует развитию конкуренции и инноваций в МСБ, так как франчайзи стремятся улучшать качество услуг и товаров для поддержания высокого уровня конкурентоспособности. Это, в свою очередь, ведет к улучшению общего уровня предложений на рынке и повышению удовлетворенности потребителей.

Франчайзинг также играет важную роль в развитии региональной экономики, поскольку многие франчайзеры стремятся расширять свое присутствие за пределами крупных городов, открывая предприятия в малых городах и сельской местности. Это не только создает новые рабочие места и способствует росту доходов населения, но и улучшает доступность качественных товаров и услуг в регионах. Однако, несмотря на многочисленные преимущества, франчайзинг в МСБ сталкивается с рядом проблем и вызовов, таких как высокие требования франчайзеров к своим партнерам, необходимость внесения франшизных взносов и роялти, а также ограничения в управлении бизнесом [4]. Эти аспекты требуют от предпринимателей тщательного анализа условий сотрудничества и выработки стратегий для максимизации выгод от франчайзинга.

В контексте Казахстана, где политика национального правительства направлена на то чтобы малый и средний бизнес стали ключевым элементом экономической системы, развитие франчайзинга может стать одним из драйверов роста, способствуя увеличению предпринимательской активности, созданию новых рабочих мест и повышению качества жизни населения.

2. Специфика франшиз в медицинской сфере: клиничко-диагностические и лабораторные услуги

Франшизы в медицинской сфере, особенно в области клинично-диагностических и лабораторных услуг, обладают рядом особенностей, отличающих их от других видов франчайзингового бизнеса. Во-первых, эта сфера требует высокой степени специализации, как со стороны медицинского персонала, так и в отношении оборудования и технологий. Второй ключевой особенностью является строгий регуляторный контроль, подразумевающий необходимость соответствия множеству медицинских стандартов и лицензирования.

Франшизы в области медицинских услуг предоставляют партнерам готовый бизнес-модель, включая доступ к передовым медицинским технологиям, проверенным методикам диагностики и лечения, а также к управленческому и маркетинговому опыту. Это позволяет франчайзи быстро входить в рынок и предоставлять высококачественные медицинские услуги с первых дней работы [5].

Особое внимание в медицинских франшизах уделяется обучению и сертификации персонала. Франчайзеры часто предлагают комплексные программы обучения для врачей, медсестер и административного персонала, что способствует поддержанию высоких стандартов качества обслуживания. Кроме того, многие франчайзеры в медицинской сфере активно внедряют инновационные IT-решения для управления клиникой, учета медицинских данных и взаимодействия с пациентами [6].

Исходя из чего делается вывод о том, что франшизы в медицинской сфере предлагают уникальную возможность для предпринимателей вступить в высокодоходный и социально значимый бизнес, имея поддержку и знания от ведущих специалистов отрасли.

В сфере клинично-диагностических и лабораторных услуг франшизные модели сталкиваются с рядом вызовов, одновременно открывая перед предпринимателями новые возможности. Среди ключевых вызовов можно выделить высокие требования к качеству медицинских услуг и необходимость соответствия строгим регуляторным стандартам. Постоянные изменения в законодательстве о здравоохранении требуют от владельцев франшиз постоянного мониторинга и адаптации к новым условиям [7].

Другой значительный вызов заключается в необходимости инвестиций в современное оборудование и обучение персонала. Технологии в медицине развиваются стремительно, и для



поддержания конкурентоспособности франшизы должны регулярно обновлять техническую базу и повышать квалификацию сотрудников [8].

В то же время франшизы в этом сегменте открывают значительные возможности. Они предлагают модель быстрого старта с минимальными рисками благодаря использованию проверенных бизнес-процессов и узнаваемости бренда. Франчайзи получает доступ к передовым технологиям и методикам, что позволяет предоставлять высококачественные медицинские услуги сразу после открытия клиники. Развитие франчайзинга в клиничко-диагностических и лабораторных услугах также способствует улучшению доступности медицинских услуг для широких слоев населения, включая региональные и отдаленные районы. Это содействует повышению общего уровня здравоохранения и удовлетворенности пациентов.

Кроме того, франшизы в медицинской сфере стимулируют предпринимательскую активность и способствуют развитию частного сектора здравоохранения в Казахстане, что важно для создания устойчивой и многообразной экономики.

3. Анализ успешных примеров медицинских франшиз в Казахстане

В качестве примера были рассмотрены франшизы от трех ведущих игроков на рынке диагностических лабораторных услуг в Казахстане, а именно: INVITRO, «КДЛ ОЛИМП» и INVIVO (ИНВИВО).

#### 1) Франшиза INVITRO

INVITRO представляет один из примеров успешной медицинской франшизы в Казахстане, компания которая зарекомендовала себя как один из лидеров в сфере лабораторных исследований на просторах СНГ. Эта компания получила множество наград, в том числе премию «Алтын сапа» и была признана лауреатом в номинации «Франшиза года» за качество обслуживания и права потребителей в медицинских услугах. INVITRO также занимает высокие позиции в различных рейтингах популярных и выгодных франшиз.

Основное преимущество сотрудничества с INVITRO заключается в доступе к проверенной бизнес-модели, обширной базе лабораторных исследований и современным технологиям. Франчайзинг с INVITRO предполагает шаги от подбора помещения до открытия медицинского офиса с полным сопровождением на всех

этапах, включая обучение персонала и маркетинговую поддержку [9]. Франчайзи INVITRO должны соответствовать определенным требованиям, в том числе наличию инвестиционных средств и желанию развивать бизнес в команде лидера. INVITRO предлагает своим партнерам стать частью стабильного и прибыльного бизнеса, имея возможность влиять на улучшение качества медицинских услуг и доступности лабораторных исследований для населения Казахстана.

Входной порог инвестиций для франчайзи от 15 млн тенге. Набор услуг дает возможность ограничиться исключительно лабораторными исследованиями или же расширить их за счет дополнительных медицинских процедур, которые не включены в стандартный франшизный пакет (к примеру, проведение ультразвукового исследования или электрокардиограммы). Транспортировка образцов биологического материала в лабораторию осуществляется за счет компании ИНВИТРО, благодаря наличию внутренней службы логистики без взимания дополнительной платы.

Кейс INVITRO является примером того, как франчайзинг может стать успешной стратегией для развития медицинских услуг на рынке Казахстана, предоставляя инвесторам стабильные и высокие доходы при соблюдении высоких стандартов качества и безопасности.

## 2) Франшиза «КДЛ ОЛИМП»

«КДЛ ОЛИМП» выделяется на фоне казахстанских франшиз в сфере здравоохранения благодаря своему широкому присутствию и разнообразию предлагаемых услуг. Компания зарекомендовала себя как лидер среди франшиз на казахстанском рынке, заслужив награду за лучшую франшизу на национальном уровне. За четыре года, начиная с 2016 по 2019, организация неоднократно была отмечена как «Выбор года», подтверждая свои заслуги и вклад в отрасль. В 2018 году «КДЛ ОЛИМП» удостоилась награды «Алтын сапа», а также признания на уровне Содружества Независимых Государств благодаря высокому качеству своих продуктов и услуг.

Эта франшиза позволяет предпринимателям начать свой бизнес в медицинской сфере с начальными инвестициями от 5 миллионов тенге, и обещает быструю окупаемость (заявляется компанией от 6 до 9 месяцев), также отсутствует роялти [10]. Франшиза «КДЛ ОЛИМП» представляет собой привлекательное предложение в сфере лабораторной диагностики. Сеть уже

установила себя как известный бренд с широкой сетью филиалов по всему Казахстану, что обеспечивает высокий уровень доверия у клиентов и стабильный спрос на услуги. В то же время, несмотря на привлекательность, существуют и некоторые недостатки, такие как потенциально высокие инвестиции и высокая конкуренция на рынке лабораторной диагностики

Таким образом, сильными сторонами «КДЛ ОЛИМП» являются их аккредитация по международному стандарту качества ISO 15189, многочисленные награды, а также одна из самых обширных сетей лабораторий и процедурных кабинетов по всему Казахстану. Основные преимущества франшизы включают готовый бизнес-модель, включая поддержку франчайзера в различных аспектах, таких как обучение, маркетинг и юридическая помощь. Следует отметить, что для успешного запуска франшизы «КДЛ ОЛИМП» необходимо тщательно изучить рынок и конкурентов, а также оценить свои возможности и ресурсы. В то же время, начинающему франчайзи необходимо провести детальный анализ рынка, изучить отзывы существующих франчайзи, сравнить предложения различных сетей лабораторной диагностики и проконсультироваться с бизнес-консультантом компании.

### 3) Франшиза INVIVO (ИНВИВО)

INVIVO – это международная высокотехнологичная лаборатория, основанная в 2006 году, с сетью клиник и пунктов забора биоматериала. На данный момент у компании более 250 филиалов, распределенных по Казахстану, России, Украине, Кыргызстану и Грузии.

Франшиза INVIVO представляет собой привлекательное предложение для предпринимателей. Бренд INVIVO известен как один из лидеров рынка лабораторной диагностики в регионе. Она предлагает широкий спектр услуг, включая более 2 500 видов исследований, таких как анализы крови, мочи, ПЦР-диагностика, генетические исследования и многое другое [11]. Одним из ключевых преимуществ франшизы является использование современного оборудования для лабораторной диагностики, что обеспечивает высокую точность и достоверность результатов. Франчайзи получают готовую бизнес-модель, включающую все необходимые инструменты и технологии, а также всестороннюю поддержку от компании, включая обучение персонала, маркетинговую, юридическую, IT-поддержку и консультации по ведению бизнеса.

Однако, для вступления во франшизу INVIVO требуется значительное финансовое вложение. Паушальный взнос составляет 1 000 000 тенге, а инвестиции в оборудование начинаются от 9 000 000 тенге. Кроме того, в зависимости от франчайзингового пакета выплаты роялти варьируется в пределах 0-3% от оборота. Требования к франчайзи также довольно серьезны, включая наличие помещения (площадью 30-120 м2), готовность к инвестированию в бизнес, опыт работы в медицинской или бизнес-сфере и предпринимательские качества.

Окупаемость франшизы INVIVO оценивается от 12 до 24 месяцев, что является достаточно привлекательным фактором для потенциальных франчайзи. В целом, франшиза INVIVO представляет собой привлекательное предложение для предпринимателей, которые заинтересованы в сфере лабораторной диагностики и готовы к значительным финансовым вложениям и профессиональным требованиям.

Общие характеристики франшиз INVITRO, «КДЛ ОЛИМП» и INVIVO приведены в таблице 1.

Таким образом все три франшизы имеют свои преимущества и недостатки:

**INVITRO:**

- Плюсы: международный бренд, широкий спектр услуг, современное оборудование, поддержка франчайзера.
- Минусы: высокие инвестиции, требования к помещению.

**INVIVO (ИНВИВО):**

- Плюсы: известный бренд, широкий спектр услуг, современное оборудование, поддержка франчайзера.
- Минусы: высокие инвестиции, требования к помещению.

Таблица 1 Общие характеристики франшиз INVITRO, «КДЛ ОЛИМП» и INVIVO

<b>Франшиза</b>	<b>Год основания</b>	<b>Кол-во филиалов (точек продаж)</b>	<b>Паушальный взнос</b>	<b>Инвестиции</b>	<b>Роялти</b>
ИНВИТРО	1995	1750+ (в мире)	1 000 000 тенге	от 15 000 000 тенге	100 тыс. тг в месяц за каждый открытый мед.

					офис, с 25-го месяца включительно после начала работы мед. офиса
КДЛ ОЛИМП	2007	700+	1 000 000 тенге	от 5 000 000 тенге	0%
INVIVO	2009	250+ (в мире)	1 000 000 тенге	от 9 000 000 тенге	От 0% до 3%
Примечание - таблица составлена автором					

«КДЛ ОЛИМП»:

- Плюсы: высокий спрос, готовый бизнес, поддержка франчайзера.
- Минусы: ограниченность в выборе локации, в связи с широкой сеткой действующих пунктов забора и выдачи биоматериала.

В заключении анализа успешных медицинских франшиз в Казахстане можно сделать вывод о том что INVITRO, «КДЛ ОЛИМП» и INVIVO являются ведущими игроками на рынке лабораторной диагностики. Они предлагают широкий спектр услуг, современное оборудование и поддержку франчайзера. Однако, высокие инвестиции и требования к помещению могут стать препятствием для некоторых потенциальных франчайзи. Представителю малого и среднего бизнеса как начинающему франчайзи необходимо самостоятельно провести детальный анализ рынка, изучить отзывы существующих франчайзи и проконсультироваться с бизнес-консультантом перед принятием окончательного решения о выборе франшизы.

4. Проблемы и вызовы при реализации франшизных проектов в медицине для малого и среднего бизнеса

Проблемы и вызовы при реализации франшизных проектов в медицине для малого и среднего бизнеса в Казахстане представляют собой серьезные аспекты, требующие внимательного анализа и эффективных стратегий преодоления. Одной из основных проблем является высокий уровень конкуренции на рынке медицинских услуг, что делает сложным привлечение клиентов и обеспечение стабильного дохода для франчайзи. Более того, в

медицинской сфере существуют строгие регулирования и стандарты качества, которые необходимо соблюдать, что может увеличивать издержки и усложнять ведение бизнеса.

Дополнительной проблемой является необходимость значительных инвестиций в оборудование, обучение персонала и маркетинг, особенно в начальном периоде развития бизнеса. Для малого и среднего бизнеса такие инвестиции могут быть финансово непосильными и требуют поиска дополнительного финансирования или партнерства с инвесторами. Также следует учитывать сложности в управлении бизнесом в медицинской сфере, где требуются специализированные знания и опыт. Недостаток квалифицированных кадров, а также сложности в обеспечении качественной медицинской услуги могут оказать негативное воздействие на репутацию франшизы и привести к потере клиентов.

Другой важной проблемой является ограниченный доступ к финансовым ресурсам для малого и среднего бизнеса в медицинской сфере. Некоторые банки РК могут неохотно предоставлять кредиты под такие проекты из-за рисков, связанных с медицинским бизнесом. Кроме того, франчайзи в медицинской сфере Казахстана часто сталкиваются с проблемами в области рекламы и маркетинга, так как существуют ограничения на рекламу медицинских услуг, а также сложности в привлечении клиентов из-за высокой конкуренции и доверия к бренду.

В целом, проблемы и вызовы при реализации франшизных проектов в медицине для малого и среднего бизнеса требуют комплексного подхода и разработки эффективных стратегий для их решения. Это может включать в себя поиск дополнительного финансирования, улучшение качества обслуживания, профессиональное обучение персонала и разработку инновационных методов маркетинга и привлечения клиентов.

Таким образом проблемы и вызовы при реализации франшизных проектов в медицине для малого и среднего бизнеса в Казахстане представляют собой серьезные аспекты, которые требуют комплексного подхода для их решения. Необходимо учитывать высокий уровень конкуренции, строгие регулирования и стандарты качества, требующие значительных инвестиций, ограниченный доступ к финансовым ресурсам, сложности в управлении бизнесом, а также проблемы с рекламой и маркетингом. Для успешной реализации франшизных проектов в этой сфере необходимо разработать эффективные стратегии, включающие в

себя поиск дополнительного финансирования, повышение качества обслуживания, профессиональное обучение персонала и инновационные подходы к маркетингу и привлечению клиентов.

## 5. Перспективы развития франшиз медицинских услуг Казахстана для МСБ

1) Расширение географического охвата и улучшение доступности медицинских услуг через франшизные модели представляют собой ключевые перспективы для малого и среднего бизнеса в Казахстане. Внедрение франшиз в медицинской сфере, особенно в области клинично-диагностических и лабораторных услуг, может стать мощным драйвером для устранения проблемы недостаточной доступности качественных медицинских услуг, особенно в регионах и малых городах Казахстана. Это подчеркивает потенциал франчайзинга как инструмента для улучшения качества и доступности медицинских услуг, с особым акцентом на вовлечение малого и среднего бизнеса в процесс развития этой модели.

Развитие медицинских франшиз позволяет не только расширять сеть предоставления медицинских услуг, но и вносит значительный вклад в социально-экономическое развитие регионов, создавая новые рабочие места и способствуя росту доходов населения. Кроме того, это способствует повышению уровня здравоохранения и удовлетворенности пациентов в Казахстане. Однако, несмотря на многочисленные преимущества, развитие франшиз в медицинской сфере сталкивается с рядом проблем и вызовов, таких как высокие требования франчайзеров к своим партнерам, необходимость внесения франшизных взносов и роялти, а также ограничения в управлении бизнесом. Эти аспекты требуют от предпринимателей тщательного анализа условий сотрудничества и выработки стратегий для максимизации выгод от франчайзинга.

2) Устойчивый рост медицинских франшиз, особенно в секторе малого и среднего бизнеса (МСБ) в Казахстане, тесно связан с эффективным привлечением инвестиций и финансирования. Начало и развитие франшизы в медицинском секторе требует значительных капитальных вложений, которые включают не только паушальные взносы и покупку оборудования, но и расходы на аренду помещений, рекламу, лицензирование и сертификацию.

В Казахстане МСБ имеют доступ к различным источникам финансирования, включая государственные программы поддержки предпринимательства, такие как программы фонда «Даму», предоставляющие займы на льготных условиях, гранты и гарантии.

Также важную роль играют банковские кредиты, лизинг медицинского оборудования и привлечение частных инвестиций. Для успешного получения финансирования предприниматели должны представить четкий и реалистичный бизнес-план, демонстрирующий потенциал роста франшизы, стратегии управления рисками и прогнозируемую окупаемость инвестиций. Это включает в себя детальный анализ рынка, оценку конкурентной среды, финансовый план и маркетинговую стратегию.

Важным аспектом является также постоянное внимание к оптимизации операционных расходов и повышению эффективности бизнес-процессов, что позволяет увеличить прибыльность и обеспечить устойчивый рост бизнеса. Развитие партнерских отношений с поставщиками медицинского оборудования и расходных материалов, а также внедрение инновационных технологий и сервисов могут дополнительно способствовать снижению затрат и улучшению качества предоставляемых услуг.

Таким образом, инвестиции и финансирование играют ключевую роль в развитии медицинских франшиз в Казахстане, открывая новые возможности для малого и среднего бизнеса в сфере здравоохранения и способствуя улучшению доступа населения к качественным медицинским услугам.

3) В контексте развития медицинских франшиз в Казахстане, особенно для малого и среднего бизнеса, обучение и повышение квалификации персонала выступают в качестве фундаментальных столпов, обеспечивающих высокое качество предоставляемых услуг и удовлетворенность клиентов. Развитие навыков и компетенций сотрудников не только повышает эффективность работы медицинского персонала, но и способствует внедрению инновационных методов диагностики и лечения, что является ключом к успеху в современной медицинской индустрии.

В Казахстане франчайзи медицинских услуг сталкиваются с вызовами, связанными с необходимостью постоянного обновления знаний и умений персонала в соответствии с последними медицинскими стандартами и технологиями. Это требует от франчайзеров организации систематического обучения и профессионального развития сотрудников, включая врачей, медицинских сестер, лаборантов и административный персонал. Программы обучения могут включать как внутренние курсы и тренинги, так и внешние образовательные программы, сертификацию и стажировки. Особое внимание уделяется



повышению квалификации в области новейших медицинских исследований, управления клиникой, обслуживания клиентов и использования медицинского программного обеспечения.

Важным аспектом является также развитие лидерских качеств у руководителей медицинских франшиз, что позволяет эффективно управлять командой, стимулировать инновации и обеспечивать высокий уровень мотивации сотрудников. Создание корпоративной культуры, ориентированной на непрерывное обучение и профессиональное развитие, способствует формированию высококвалифицированной команды специалистов, способных предоставлять услуги наивысшего качества. Инвестиции в обучение и повышение квалификации персонала являются критически важными для долгосрочного успеха медицинских франшиз в Казахстане, обеспечивая устойчивое развитие бизнеса и повышение конкурентоспособности на рынке медицинских услуг.

#### Заключение

В ходе исследования было подробно рассмотрено развитие франшизной модели медицинских услуг в Казахстане, с особым акцентом на вклад малого и среднего бизнеса в этот процесс. Франчайзинг в медицинской сфере демонстрирует значительный потенциал для улучшения доступности и качества медицинских услуг, способствуя тем самым повышению общего уровня здравоохранения в стране.

Анализ показал, что франшизы в сфере медицинских услуг предоставляют уникальные возможности для предпринимателей, позволяя им входить в высокодоходный и социально значимый бизнес с поддержкой и знаниями от ведущих специалистов отрасли. В то же время развитие франшиз в этой сфере сопряжено с рядом вызовов, включая высокие требования к качеству медицинских услуг, необходимость соответствия строгим регуляторным стандартам, а также потребность в значительных инвестициях в современное оборудование и обучение персонала.

Для успешной реализации франшизных проектов в медицинской сфере в Казахстане предпринимателям необходимо разработать эффективные стратегии, которые включают поиск дополнительного финансирования, повышение качества обслуживания, профессиональное обучение персонала, а также применение инновационных подходов к маркетингу и привлечению клиентов.

В заключение следует отметить, что франшизная модель медицинских услуг может стать мощным инструментом для стимулирования развития малого и среднего бизнеса в Казахстане, способствуя не только экономическому росту, но и улучшению здоровья нации. Однако для достижения этих целей требуется комплексный подход, включающий поддержку со стороны государства, умение МСБ анализировать рынок медицинских услуг и предложений медицинских франшиз и в целом активное участие в данном вопросе предпринимательского сообщества Казахстана.

### **Список источников:**

1. Экономическое влияние франчайзинга в Казахстане. Исследование рынка, 2022. С. 5–29.
2. Франчайзинг как инструмент глобализации бизнеса. Журнал международной торговли, № 2, 2023. С. 112–127.
3. Франчайзинг как инструмент развития малого и среднего бизнеса в Казахстане. Журнал предпринимательства и инноваций, № 4, 2022. С. 45–60.
4. Проблемы и перспективы франчайзинга в Казахстане. Национальный бизнес-обзор, № 3, 2023. С. 33–47.
5. Франчайзинг в сфере здравоохранения: международный опыт и перспективы для Казахстана. Исследование рынка здравоохранения, 2022. С. 15–34.
6. Инновации в медицинском франчайзинге: технологии управления и взаимодействия с пациентами. Журнал здравоохранения и управления, № 1, 2023. С. 78–92.
7. Регуляторные аспекты франчайзинга в медицинской сфере Казахстана. Аналитический обзор, 2024. С. 22–38.
8. Технологические инновации и их влияние на развитие медицинских франшиз. Международный журнал медицинских исследований, № 2, 2023. С. 64–79.
9. Франчайзинг. Официальный сайт INVITRO. – URL: <https://invitro.kz/> (Дата обращения: 03.02.2024).
10. ФРАНШИЗА. Официальный сайт сети клинико-диагностических лабораторий «ОЛИМП». – URL: <https://www.kdlolymp.kz/franchise> (Дата обращения: 03.02.2024).
11. Откройте выгодный бизнес с INVIVO. Официальный сайт INVIVO. – URL: <https://invivo.kz/ru/franchise/> (Дата обращения: 03.02.2024).

