



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  
Оқанова А.Т. PhD, зам.директора по науке деп. DBA ВШБ AlmaU  
Шоман С. к.т.н., Ассоциированный профессор ВШБ AlmaU  
Садыкова Р. Б. к.э.н., программ-лидер по ОП «Финансы», ШЭиФ AlmaU  
Рамазанов Е. Т. к.т.н., старший преподаватель, ШЦТ AlmaU

Все статьи прошли проверку в системе StrikePlagiarism.com

Сборник Высшей школы бизнеса «Капитализация научных исследований: средства достижения и результаты», 2024: 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. – 285 с.

ISBN 978-601-7431-78-5

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.



## СОДЕРЖАНИЕ

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

**Кайыпов Е.**

Проблемы управления развитием компании на ESG принципах ..... 7

**Бисенгалиева С.**

Автоматизация определения стоимости легкового автотранспорта для целей залога ..... 22

**Кнабик Т.**

Цифровая трансформация производственной (кондитерской) логистики Казахстана: возможности и вызовы эпохи 4.0 ..... 31

**Тен В.**

Фитнес қызметтері саласындағы инновациялық өнімдерді ілгерілетуге арналған интернет-маркетинг тәсілі..... 46

**Касымова О., Н.Урузбаева, А.Сегизбаева**

Использование телемедицины в организациях здравоохранения: проблемы и пути совершенствования..... 53

**Кайыпов Е.**

Тенденции развития управления в медицинских компаниях на принципах ESG..... 66

**Тен В.**

Қазақстандағы фитнес-индустрия ұйымдарын дамытудың инновациялық тәсілдері..... 73

**Akimov D., Zhamkeyeva M., Konyrbekov M.**

Foreign Experience in organizing and stimulating innovative activity..... 78

**Касымова О., Н.Урузбаева, А.Сегизбаева**

Зарубежный опыт организации телемедицины для развития дистанционных форм медицинских услуг в Республике Казахстан..... 89

**Ким Т.**

Анализ внешней среды строительной компании..... 103

**Ким М., Султанбекова Г.**

Анализ строительной отрасли с позиции ее инвестиционной привлекательности..... 112

**Алескеров В., Нурғалиева А.**

Организация управленческого учёта и бюджетирования.....	118
<b>Габдуллин А., Маратов Р.</b>	
Финансово-экономическое обоснование инвестиционного проекта.....	128
<b>Ихсангалиева С., Сейткадиева А.</b>	
Роль системы бюджетирования в стратегическом планировании предприятия.....	139
<b>Касенова А., Задирако Т.</b>	
Законодательство в сфере фандрайзинга и благотворительности в Казахстане: достижения и пробелы.....	151
<b>Сахненко Е.</b>	
Коучинг как инструмент руководителя в управлении персоналом компании.....	165
<b>Орынбаева Р.</b>	
Стратегия развития малого бизнеса: теоретические аспекты.....	175
<b>Пилипенко А.</b>	
О некоторых аспектах управления ESG рисками.....	183
<b>Наурызбаева С.</b>	
Проблема женского лидерства в контексте профессионального становления.....	193
<b>Шашкова С.</b>	
Теоретические подходы к оптимизации бизнес-процессов.....	202
<b>Сұлтанбердиева А., Қожахметова М.</b>	
Использование цифровых технологий в управление денежными потоками предприятия.....	215
<b>Тойлыбаев Б.</b>	
Автоматизация управленческого учета в Казахстане: текущие тенденции и практические рекомендации.....	223
<b>Хан Е.</b>	
Финансовое состояние предприятия: оценка и улучшение.....	233
<b>Джомартова А., Дуйсебаева А.</b>	
Создание клиентоориентированной компании: механизмы внедрения.....	248
<b>Саматов М., Умирзаков С.</b>	
Стратегия повышения эффективности деятельности компании через оптимизацию закупочной деятельности: на примере АО «ЭЛМО» .....	258
<b>Аймурзина А., Скокова Ю.</b>	
Анализ программы «наставники» благотворительного фонда	

«Дара» по реализации социального наставничества над детьми-сиротами и детьми, оставшихся без попечения родителей в Казахстане.....	266
Мендыханов А., Новоточина М.	
Разработка модели адаптации персонала в микрофинансовой компании ТОО МФО “AUTO SYILIQ FINANCE” .....	275

# НАУЧНО-ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЕ СТАТЬИ ДОКТОРАНТОВ DBA И МАГИСТРАНТОВ MBA

УДК 330.3

## ПРОБЛЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЕМ КОМПАНИИ НА ESG ПРИНЦИПАХ

**Е. Кайыпов**

докторант DBA

Алматы Менеджмент Университет

### **Аннотация**

В статье анализируется текущее состояние и специфика реализации концепции устойчивого развития ESG в Казахстане. Особое внимание уделяется проблемам управления развитием казахстанских предприятий, придерживающихся ESG-принципов, в частности фармацевтических компаний. Цель исследования заключается в определении проблем управления развитием в компаниях, использующих в своей работе принципы устойчивого развития.

Системно рассмотрены как теоретические, так и практические вопросы, связанные с проблемами развития ESG-принципов на уровне предприятий фармацевтической отрасли. В ходе исследования использованы методы аспектного анализа имеющейся теоретической и прикладной информации и метод опроса отдельных фокус-групп.

Комплексный подход позволил структурировать и сформировать теоретическую и практическую базу, связанную с ESG-принципами, на примере изучения деятельности фармацевтических компаний. Получены следующие результаты: проблемы управления развитием компаний, придерживающихся ESG-принципов, зависят от используемой международной и национальной законодательной базы, а также от специфики отрасли и особенностей отдельных групп отрасли. Рекомендованы конкретные предложения по созданию условий для улучшения процесса управления компаниями, действующими по ESG-принципам, на уровне отрасли и на уровне предприятия.

*Ключевые слова: устойчивое развитие, ESG - принципы, процесс управления развитием, цели устойчивого развития, ESG-риски; фармацевтическая отрасль, субъекты фармацевтического рынка.*

В современных условиях все большее число отечественных предприятий приходит к пониманию важности и необходимости обеспечения эффективности и конкурентоспособности деятельности управления своего бизнеса. Одним из инструментов эффективности и конкурентоспособности признаются в последние годы во всем мире принципы устойчивого развития. Под ESG-принципами понимаются экологические, социальные и корпоративные условия и факторы, обеспечивающие предприятию устойчивое развитие.

Между тем, несмотря на растущую популярность ESG-принципов, многие предприятия сталкиваются с рядом проблем при их внедрении и в ходе обеспечения эффективности деятельности бизнеса. К таким проблемным вопросам отнесены:

- экология или условия, связанные, во-первых, с изменением климата (так как именно предприятия в своем большинстве оказывают негативное влияние на окружающую среду), во-вторых, с ростом социальной ответственности бизнеса и требований со стороны инвесторов к вопросам устойчивости развития и прозрачности деятельности компаний;

- казахстанские предприятия в рамках перехода к «зеленой экономике» и углеродной нейтральности заинтересованы в поддержании своей конкурентоспособности за счет соответствия ESG-принципам, так как принципы устойчивого развития становятся для них, исходя из требований инвесторов и внешних партнеров, критической необходимостью;

- существующие методики определения эффективности управления развитием компании, придерживающейся ESG-принципов, не всегда учитывают специфику отдельной отрасли и особенности конкретного предприятия и, исходя из этого, не могут быть достаточно рациональными;

- у предприятий отмечается потребность в новых концептуальных и прикладных подходах и в методиках по обеспечению эффективности управления развитием компании, использующей ESG-принципы, которые учитывали бы особенности отрасли и предприятия.

Исходя из этого, можно признать актуальным исследование проблем управления развитием компании, действующей по ESG-

принципам. Так как для развития эффективного и конкурентоспособного предприятия важными становятся вопросы по улучшению воздействия на окружающую среду, повышению социальной ответственности перед обществом и сотрудниками, в том числе и за счет решения проблем в области управления на уровне компании.

Цель исследования – изучение проблем управления развитием компании, использующей ESG-принципы. Задачами исследования определены: рассмотрение теоретических основ управления развитием компании, придерживающейся ESG-принципов; установление основных проблем, которые возникают в процессе управления; разработка рекомендаций по улучшению процесса управления развитием компании.

Гипотеза исследования: только при условии учета специфики отрасли и особенностей каждой конкретной компании можно достичь эффективного управления развитием бизнеса. Практическая значимость исследования состоит в структурировании и формировании уровня понимания процесса управления, связанного с ESG-принципами, на примере деятельности казахстанских фармацевтических компаний.

Исследование основано на детальном анализе научной и прикладной литературы по рассматриваемой теме, что позволяет теоретически обосновать важные научные понятия, необходимые для достижения цели исследования. Также использован качественный метод сбора информации в форме фокус-групп.

Исследование проведено в два этапа. На первом этапе проведен анализ имеющихся научных изысканий разных авторов по изучаемой теме для установления сути концепции ESG и её принципов, особенностей управления развитием компании, использующей ESG-принципы, и возможных рисков.

На втором этапе проведен анализ действующей в РК нормативно-правовой базы, внутристрановой практики внедрения в компаниях, а также специфики проявления ESG-принципов на примере действующих фармацевтических предприятий. В ходе анализа деятельности крупных предприятий фармацевтической отрасли использовалась информация предприятий, размещённая на корпоративных сайтах, где крупные предприятия, как правило, и публикуют отчётные данные. В ходе полевых испытаний исследованы проблемы управления развитием фармкомпаний, использующей ESG-принципы. В состав фокус-групп вошли от 6 до 10 представителей всех субъектов фарминдустрии: производители медицинских изделий, оптовые торговые компании, розничные торговые пункты (аптеки), потребители (лечебные учреждения).

Управление развитием компании, придерживающейся ESG-принципов, – это процесс, который базируется на положениях ESG-концепции и направлен на достижение устойчивого роста и развития бизнеса. Обозначенная концепция требует учитывать комплексно экологические, социальные и корпоративные факторы. Такой концептуальный подход предполагает, что важным условием считается учет отдельной компанией не только экономических показателей, но и понимание важности влияния своей производственной деятельности на экологию (или на окружающую среду), а также на общество и на процесс управления в самой компании. По мнению Б. Батаевой, важно понимать, что ESG-концепция базируется на принципах устойчивого развития и ведения деятельности по их внедрению и развитию, как на государственном уровне, в целом, так и на уровне компании. При этом важными для осуществления процесса развития управления на ESG-принципах считаются, в первую очередь, показатели корпоративного управления, а также социальные и экологические факторы, напрямую или косвенно учитываемые в процессе управления. Аббревиатуру концепции и принципов ESG обычно расшифровывают на уровне предприятия следующим образом: E – обозначает меры по экологии (или защите окружающей среды), S – определяет социальную политику (или создание социальных условий) на предприятии, G – характеризует меры корпоративного управления (или добросовестное отношение работодателя к сотрудникам) [1, с. 4]. По мнению автора, SG-принципы являются одними из важных факторов, которые не только способствуют устойчивому развитию компании, но и помогают достигать управленческих целей развития как всего общества в целом, так и отдельных субъектов экономики в частности.

Подобного мнения придерживается и А.Д.Шакиров [2, с. 217–225], указывающий на то, что основные принципы ESG-концепции базируются на принципиальном подходе, вытекающем из объединения основных положений развития субъектов бизнеса. К которым отнесены вопросы, охватывающие правовые, социально-экономические и экологические аспекты.

ESG-принципы отмечены во многих международных документах: декларация ООН, подписанная в Рио-де-Жанейро, Стокгольмская декларация, Йоханнесбургская декларация, Хартия Земли, Всемирная хартия природы и в других международных соглашениях. Все они подписаны многими странами мира. Так, например, в декларации, подписанной в Рио-де-Жанейро, отмечено, что достичь всеобщего

прогрессивного устойчивого развития просто невозможно без учета четвертого принципа устойчивого развития, к которому был отнесен экологический принцип, или принцип всеобщей защиты окружающей среды. В данной декларации также было указано на то, что вопросы экологии и всеобщей защиты окружающей среды не могут быть решены без участия всех стран, всего общества и, самое главное, без участия субъектов экономики [3]. Подтверждается это и тем, что дополнительно в Йоханнесбургской декларации страны, входящие в ООН, смогли договориться о коллективной ответственности всех стран по всем ESG-принципам устойчивого развития [4].

ESG-принципы, как отмечают Е. О. Вострикова и А. П. Мешкова в своем исследовании о ESG-критерии в зарубежном и отечественном инвестировании, являются значительнейшими и важнейшими. Особенно важными принципы являются, по мнению авторов, для субъектов крупного и среднего бизнеса. В подтверждение приводятся следующие данные: с 2006 по 2020 год число денежно-кредитных организаций, ориентированных на развитие ESG-принципов, выросло с 63 до более 3000 предприятий. При этом инвестиции крупных предприятий в развитие новых проектов, основанных на ESG-принципах, также увеличились, но в меньшей пропорции (6 трлн долларов до 100 трлн долларов) [5, с. 117–129].

По мнению многих авторов, компании, не использующие ESG-принципы, имеют меньше возможностей получить поддержку различного количества своих клиентов, а также будут менее перспективны для инвесторов, которые ориентируются на организацию управления, соответствующей ESG-концепции [6, с. 137–130].

Процесс управления развитием компании, придерживающейся ESG-принципов, обычно включает в себя следующее:

- разработку стратегии, которая учитывает все три компонента ESG;
- внедрение соответствующих политик и процедур для достижения поставленных целей устойчивого развития.

При этом предприятия должны постоянно оценивать свою деятельность и вовремя корректировать свои планы в соответствии с показателями изменения внешней среды и с учетом требований отраслевого рынка. Все это свидетельствует о том, что управление развитием компании, придерживающейся ESG-принципов, является долгосрочным процессом, который требует постоянного внимания и усилий, в первую очередь, со стороны руководства.

В процессе управления развитием компании именно ESG-принципы

(О.С. Мирошниченко, Н.А. Бранд) помогают оценить риски и возможности управления организацией с точки зрения экологии, социального воздействия и корпоративного управления. Так как современные тенденции по внедрению принципов устойчивого развития являются прямым ответом на такие современные вызовы, как изменение климата, загрязнение окружающей среды и социальное неравенство. Они помогают формировать более устойчивые и благоприятные условия для жизни общества, включая в данный процесс основные субъекты экономики [8, с. 95].

Бизнес-субъекты с 2015 года ориентируются на 17 целей устойчивого развития, принятых ООН и отражающих приоритеты международного сообщества в области устойчивого развития до 2030 года [9]. Они стараются найти для себя оптимальную ESG-стратегию, чтобы убедить инвесторов в отсутствии рисков при долгосрочном инвестировании в них, а также рассказать широкому кругу участников рынка (клиентам, партнёрам, текущим и потенциальным сотрудникам, государству) о вкладе компании в реализацию ЦУР. Так, например, один из лучших кейсов ESG-трансформации – корпорация «Apple», которая поставила перед собой цель стать углеродно-нейтральной компанией к 2030 году.

В настоящее время всё больше внимания уделяется и ESG-рискам, которые наносят разную степень ущерба компаниям вследствие игнорирования принципов ESG. К ним можно отнести [10]:

1. Репутационные риски, выраженные в некорректных действиях, приводящих к конфликтам из-за некорректного отношения к работникам, или нанесенном экологическом ущербе;

2. Информационное отставание, так как информация о компании непрозрачна, что приводит к тому, что предприятие по многим позициям может уступать своим конкурентам, которые следуют принципам устойчивого развития;

3. Затрудненное привлечение инвестиций, так как другие компании, внедрившие в процесс управления все или отдельные ESG-практики, обладают более высокими возможностями на получение финансовой поддержки от таких крупных игроков, как государство, банки и иные инвесторы.

При этом важно обозначить, что действующая ESG-повестка в компаниях как России, так и Казахстана зависит в основном от внешней или международной стороны, инвесторов и конкуренции.

Анализ имеющихся исследований по теме и сравнение взглядов различных авторов (Новиков Д.А., Мусаев М.М. и других) позволило нам

предположить, что процесс формирования бизнес-культуры ESG и управления развитием компаний, придерживающихся ESG-принципов, в евразийских странах находится на стадии развития.

Анализ истории, раскрывающей актуализацию и проблемы управления развитием предприятий на основе ESG-принципов в Казахстане показал, что в РК отсутствуют государственные программы, конкретные меры в области устойчивого развития (или УР), нет органов специализированного регулирования в сфере УР, несмотря на то, что Республика Казахстан относится к странам, официально присоединившимся к декларации ООН, утвердившей анализируемые Цели устойчивого развития (или ЦУР). Таким образом, государство приняло на себе обязательство по оценке достижения ЦУР в рамках своей государственной статистики. Данные нормативы закреплены в единой стратегии перехода к УР в РК до 2023 года.

Следует обозначить, что основным документом, который определяет в РК так называемый «зелёный» транзит экономики, является Концепция по переходу Республики Казахстан к «зелёной экономике» (принята в 2013 году) [11]. Данная концепция, согласно Указу Президента РК, включает в себя программу поэтапного перехода и план мероприятий, нацеленных на достижение общей цели по реализации условий, утвержденных ООН и указанных в тексте международных документов. Достичь целей планировалось в период до 2020 года и планируется в период до 2030 и 2050 года. Нужно отметить, что эта концепция на уровне обозначенных инструментов по реализации принятых мер не затрагивала корпоративный сектор. Она делала основной фокус на задачах государства в целом, с ориентиром на госсектор, включая предприятия, входящие в национальные институты развития.

Следующим стратегическим документом в РК стала «Стратегия по переходу к низкоуглеродному развитию». Реализация стратегии запланирована на период с 2023 до 2060 год [12]. В данном документе указаны отрасли, подлежащие экологической модернизации, потребность в инвестициях для бизнеса, определены специальные условия по переводу и прочие подобные вопросы.

При этом нужно отметить, что в Казахстане с 2020 года начинается процесс регулирования «зелёного» перехода со стороны государства, что заставляет подключаться к вопросу экономической трансформации многие предприятия, которые работают в различных отраслях экономики. Обусловлена такая активизация тем, что в Казахстане в 2021 году вступили в действие новые нормы Экологического кодекса [13], связанные с

«зеленой экономикой». Введение новых норм в Экологический кодекс позволило определить меры государственного и ведомственного регулирования, нормы по стимулированию государственных и частных предприятий, внедряющих новые бизнес-технологии (к которым были отнесены процессы в области управления на основе ESG-принципов). В это же время были внесены изменения и дополнения и в Предпринимательский кодекс РК [14], которые также обозначили важность поддержки «зеленых» проектов, проводимых субъектами частного предпринимательства, в виде субсидирования кредитов, лизинга и даже микрокредитов.

Концепция инвестиционной политики Республики Казахстан, реализуемая с 2022 по 2026 год (принята в 2022 году), определила такую важную задачу, как выработка благоприятного инвестиционного имиджа при помощи внедрения/ (или соблюдения) принципов ESG [15]. Следует отметить, что, согласно данной Концепции, предусмотрено внедрение предприятиями ESG-принципов на добровольной основе.

Более значительное влияние на внедрение и развитие корпоративных практик по управлению на основе принципов ESG могут оказать требования Казахстанской фондовой биржи (или KASE) относительно прозрачности всей отчетности предприятий, предоставляемой на биржу. Требования, обозначенные в Методике KASE заставляют предприятия включать в публичные отчеты показатели, определенные принципами ESG: вопросы, раскрывающие критерии по экологичности, социальной ответственности и корпоративному управлению [16]. Важно отметить, что эти правила распространяются не на все казахстанские предприятия, а только на предприятия, являющиеся листинговыми компаниями. При этом следует сразу обозначить, что, по статистическим данным, предоставляемым KASE, не все казахстанские листинговые предприятия раскрывают информацию о ESG. Так, по итогам 2021 года из 150 действующих на бирже листинговых предприятий раскрыли свою информацию о ESG только 68 (47,8%) предприятий.

В 2023 году в РК принимается еще один важный документ – «Руководство по раскрытию информации в области ESG». Данный документ принят Агентством РК по регулированию и развитию финансового рынка и рекомендован для банков и других финансовых организаций для раскрытия сведений о экологическом, социальном и корпоративном управлении [17]. В этом руководстве определена специфичность подготовки отчётности и прописана поэтапная система раскрытия информации в рамках ESG.

При этом важно отметить, что выше обозначенные требования и

руководства в практике казахстанских предприятий реализуются неактивно.

На территории Казахстана практика отчетности по устойчивому развитию зародилась на примере крупных мировых корпораций, действующих на территории страны. Затем к ним примкнули и крупные национальные корпорации. В настоящее время только крупные фармкомпании, действующие на локальном казахстанском рынке, открыто отчитываются о своей деятельности. При этом они затрагивают в своих отчетах и принципы ESG-концепции. Исходя из этого, нужно переосмыслить важность процесса управления ESG-компаниями для ее более эффективного управления и адаптации к процессу развития как руководства, так и персонала.

Результаты анализа ESG-повестки крупнейших фармкомпаний Казахстана.

АО «Химфарм» или «Santo member of Polpharma Group» (г. Шымкент), является крупнейшим работодателем в фармацевтической отрасли Казахстана. Предприятие не дает официальную информацию о внедрении ESG-принципов в своей деятельности. На сайте компании нет отчетных данных, раскрывающих показатели экологической, экономической и социально-корпоративной политики предприятия. При этом данное предприятие одним из первых на фармрынке РК приступило с 2008 года к переходу на международные стандарты, отвечающие положениям производственной практики GMP. На казахстанской бирже KASE данные об АО «Химфарм» и информация о его ценных и иных бумагах как эмитента отсутствуют. В то же время данная организация опубликовала на сайте социальные принципы устойчивого развития: собственный кодекс этики, где прописано, что организация соблюдает законодательство, препятствует недопустимым практикам на рабочем месте. В нем указано, что в сомнительных ситуациях управленческое решение принимает руководитель того или иного подразделения или «Compliance Officer», то есть специальный человек, который занимается решением этических вопросов. Компания развивает политику противодействия коррупции, придерживается строгих правил в отношении обеспечения защиты и конфиденциальности персональных данных сотрудников, партнеров и клиентов. Она реализует сбор и обработку персональных данных в рамках действующего законодательства, а также принимает правовые, организационные и технические меры для их защиты. У компании также имеется горячая линия, где можно получить ответ на любой интересующий вопрос, который представитель компании имеет

право разглашать.

АО «Нобел Алматинская Фармацевтическая Фабрика» (г. Алматы), крупное предприятие, производит 104 молекулы, которые представлены на фармацевтическом рынке в виде 228 лекарственных препаратов в разных лекарственных формах и дозировках. Предприятие также не указывает публично информацию о внедрении ESG-принципов. В то же время данное предприятие частично раскрывает на своем сайте информацию, предусмотренную ESG-принципами (об экологических принципах). В разделе «Защита окружающей среды» описана политика предприятия в области окружающей среды, но не указываются никакие показатели экологического измерения. На казахстанской бирже данные АО «Нобел Алматинская Фармацевтическая Фабрика» не представлены.

Завод компании ТОО «Kelun-Kazpharm» раскрывает только социальные принципы развития. Им созданы хорошие условия работы для 450 человек. Для сотрудников предприятия проводится обучение кадров с индивидуальным подходом к каждому специалисту для повышения уровня ответственного отношения сотрудников к контролю качества выпускаемой продукции и оказываемых услуг.

Подобная ситуация отмечается и в таких крупных фармацевтических предприятиях, как ТОО «Абди Ибрахим Глобал Фарм» (г. Алматы), ТОО «Келун-Казфарм» (Алматинская область), ТОО «Карагандинский фармацевтический комплекс» (г. Караганда) и некоторых других.

Полностью раскрывает экономическую отчетность и социальную и корпоративную политику только одно предприятие фарминдустрии Казахстана – СК «Фармация» (субъект оптового звена, единый дистрибьютер). Только показатели экологического измерения в отчетности СК «Фармация» не раскрыты, нужно отметить, что для оптового звена они не являются обязательными.

Исходя из этого, необходимо определить тот факт, что крупные фармкомпании имеют возможности для управления развитием компании, придерживающихся ESG-принципов. Крупные фармпредприятия РК занимаются в основном вопросами социального и корпоративного управления, но не реализуют данные принципы согласно международным требованиям, выдвинутым ООН.

Результаты фокус-групп субъектов фармрынка указывают, что при внедрении ESG-модели и ее развитии существуют различные общие и специфические проблемы в области управления развитием предприятий на основе ESG-принципов.

Производители медицинских изделий определяют следующие препятствия при управлении в ходе внедрения ESG-принципов: нежелание мыслить иначе топ-менеджментом и конфликт интересов, необходимость дополнительных затрат, приводящих к повышению себестоимости конечного продукта, отсутствие конкретного алгоритма и понимания, с чего начинать внедрение, необходимость отдельной группы сотрудников, которые полностью были бы вовлечены в процесс внедрения принципов, малое количество поставщиков сырья, использующих ESG-принципы у себя на производстве, отсутствие поддержки со стороны государства, регламентов, поощрений. Наиболее значимыми проблемами считают: необходимость дополнительных затрат, приводящих к повышению себестоимости конечного продукта, отсутствие конкретного алгоритма и понимания, с чего начинать процесс внедрения, отсутствие поддержки со стороны государства, выработанных регламентов и системы поощрений.

Оптовые торговые компании указывают на следующие препятствия: сотрудники не готовы переобучаться, внедрение требует финансовых затрат, большинство сотрудников не видят необходимости во внедрении, основной персонал компании не видит перспектив от внедрения, нет конкретного алгоритма внедрения, конфликт интересов между руководством и персоналом, отсутствие материальной мотивации, риск не увеличить прибыль, отсутствие финансовых регуляторов со стороны государства.

Лечебные учреждения (государственные и частные) видят следующие препятствия: сотрудники не готовы переобучаться, внедрение требует финансовых затрат, большинство сотрудников не видят необходимости во внедрении, нет конкретного алгоритма внедрения, компания не знает, с какого принципа начать, низкая осведомленность персонала, дополнительные финансы, конфликт интересов между руководством и персоналом, отсутствие материальной мотивации, отсутствие осведомленности о возможных перспективах роста и материальной мотивации.

Розничные торговые точки (аптеки) отмечают следующие проблемы: существенные затраты при внедрении ESG-принципов, конфликт интересов, нежелание мыслить по-новому сотрудниками, отсутствие конкретного алгоритма и понимания, с чего начинать внедрение, низкая осведомленность населения и сотрудников, готовых поддержать затраты на внедрение принципов, внедрение ESG-принципов могут позволить себе только крупные торговые сети, это тормозит

применение малыми компаниями, отсутствие четкого алгоритма, регулирующего центра.

Общими проблемами у всех фокус-групп стали: конфликт интересов, потребность в дополнительных финансовых затратах, отсутствие конкретного алгоритма внедрения.

Результаты опроса относительно внедрении в компании ESG-принципов. Производители указывают, что наиболее важными для них в процессе управления являются: Social, Governance - компоненты в малом объеме, так как это осуществимо без специального обучения (66,7%), Governance - компонент в малом объёме (16,7%), три компонента, но пока в малом объеме (16,7%), все три (16,7%). Отмечена следующая периодичность внедрения: «начали с компонента Governance, на данном этапе внедряем Social-компонент» и «начали с компонента Social, на данном этапе внедряем Governance-компонент».

Оптовые предприятия наиболее важными в процессе управления считают: только Social, Governance-компоненты (70%) в малом объеме, так как это не требует специального обучения и не требует дополнительных трат; только Governance-компонент (10%) в малом объеме для привлечения специалистов; только Social (10%); «используем все три компонента (10%), но пока в малом объеме»; не используют (10%). Указана следующая периодичность внедрения: «начали с компонента Governance, на данном этапе внедряем Social-компонент»; «начали с компонента Social, на данном этапе внедряем Governance-компонент»; «планируем внедрять компонент Social»; внедряли принципы Social в течение 3-х лет, планируют с этого года внедрение Governance-компонента; внедряли Social и Governance-компоненты в течение последних 5 лет.

Представители медицинских предприятий (все 100%) считают, что для них важны в управлении: все три принципа (90%), так как обязаны «это делать это как медицинская организация»; минимум 2 принципа (10%). При этом респонденты дают противоречащую вышеуказанным показателям оценку текущей ситуации с внедрением принципов устойчивого развития в отдельные компании. Обусловлено это тем, что ими же указаны следующие оценочные показатели: внедрили и используют ESG-принципы в повседневной деятельности (30%); «используем все принципы, но на разном уровне» (20%); «используем все принципы, но без конкретной методики и алгоритма» (50%).

Представители розничных компаний указывают на важность в управлении следующих ESG-принципов: только Social, Governance-компоненты в малом объёме, так как «это осуществимо без специального

обучения» (33,3%); только Social-компонент в малом объёме (16,6%); используют все три компонента, но пока в малом объёме (16,6%). Отмечается следующая периодичность внедрения: «начали с компонента Governance, на данном этапе внедряем Social -компонент» (16,6%); «начали с компонента Social, на данном этапе внедряем Governance - компонент» (16,6%).

Текущую ситуацию, связанную с управлением на принципах ESG на фармацевтическом рынке РК, респонденты оценивают как положительную, так как считают, что процессом внедрения концепции занимается большая часть фармпредприятий рынка, отдельные же предприятия и вовсе активно применяют ESG-принципы в своей деятельности. При этом участники фокус-групп указывают, что внедрение происходит медленно по ряду следующих причин: очень много сопротивлений с внешней стороны (30%), мало информированности о пользе и перспективах (50%), недостаточно бюджета (50%), внедряют по необходимости (20%).

Результаты полевых исследований свидетельствует о том, что у всех субъектов фарминдустрии Республики Казахстан отмечается необходимость развития управления по ESG-принципам, так как только эффективное управление позволит решить имеющиеся проблемы и поможет сделать фармрынок более устойчивым и экологически безопасным. Для производственных и медицинских предприятий важными являются все три принципа. В то время как для субъектов оптового и розничного звена принцип «Environment» не является основным, а наиболее важными считаются критерии, вытекающие из принципов «Social» и «Governance». При этом важно отметить, что для каждого звена фарминдустрии РК в процессе управления отмечаются как общие, так и специфические проблемы. Общими проблемами относительно внедрения определены конфликт интересов, потребность в дополнительных финансовых затратах и отсутствие конкретного алгоритма внедрения.

В ходе решения основных задач исследования нами установлено:

1) В основе управления развитием компании, действующей по ESG-принципам, находится процесс, устремленный на достижение устойчивого роста бизнеса при обязательном учете всех факторов устойчивого развития, так как современная компания для обеспечения своей эффективности и конкурентоспособности должна учитывать влияние своей производственной деятельности на экологию, общество и на корпоративное управление внутри предприятия.

2) Основными проблемами, которые возникают в процессе управления на ESG-принципах, на примере казахстанских предприятий фармотрасли определены: конфликт интересов, потребность в

дополнительных финансовых затратах и отсутствие конкретного алгоритма внедрения. Для каждого звена фарминдустрии РК отмечаются и специфические проблемы, которые зависят от того, что для производственных и медицинских предприятий важными являются критерии всех трех принципов, для субъектов оптового и розничного звена наиболее важными считаются критерии, вытекающие из принципов «Social» и «Governance».

3) Для улучшения процесса управления развитием компании обеспечить на уровне государства в целом и фармацевтической отрасли в частности следующие условия:

- учет при государственных закупках использования в управлении предприятиями ESG-принципов;

- предоставление налоговых послаблений для компаний, использующих ESG-принципы;

- предоставление более низких ставок кредитования для компаний, внедряющих все три или два принципа ESG (исходя из специфики деятельности предприятия);

- создание независимой организации (центра), помогающего внедрять ESG-принципы поэтапно;

- разработка алгоритма внедрения в зависимости от специфики и объёма компании;

- предусмотреть необходимость получения сертификата о соответствии ESG-принципам, при учете включения данной нормы в Приказ Министра здравоохранения Республики Казахстан от 7 июня 2023 года № 110.

На уровне фармкомпаний рекомендуется повышать уровень осведомлённости сотрудников об управлении на основе ESG и проводить обучение по правильному использованию ESG принципов.

### **Список использованной литературы**

1. Батаева Б.Б. ESG-факторы как условие обеспечения корпоративной прозрачности. Лекция проф.Батаевой Б.Б., факультет экономики и бизнеса ФГОБУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации» //<https://conf-nuiac.online/files/XII-Bataeva.pdf> (дата обращения 15.07.2024).

2. Шакиров А. Д. Концепции устойчивого развития и ее принципах. Ученые записки Казанского университета Том 153, книга 1. – 2011

<https://cyberleninka.ru/article/n/o-kontseptsii-ustoychivogo-razvitiya-i-ee-printsipah/viewer> (дата обращения: 15.07.2024).

3. Рио-де-Жанейрская декларация по окружающей среде и развитию. Принята Конференцией ООН по окружающей среде и развитию, Рио-де-Жанейро, 3–14 июня 1992 года  
[https://www.un.org/ru/documents/decl\\_conv/declarations/riodecl.shtml](https://www.un.org/ru/documents/decl_conv/declarations/riodecl.shtml) (дата обращения: 20.07.2024).

4. Йоханнесбургская декларация по устойчивому развитию. Принята на Всемирной встрече на высшем уровне по устойчивому развитию (Йоханнесбург, Южная Африка, 26 августа — 4 сентября 2002 года) // [https://www.un.org/ru/documents/decl\\_conv/declarations/decl\\_wssd.shtml](https://www.un.org/ru/documents/decl_conv/declarations/decl_wssd.shtml) (дата обращения: 20.07.2024).

5. Вострикова Е.О. Мешкова А.П. ESG-критерии в инвестировании: зарубежный и отечественный опыт // Финансовый журнал. – 2020. - № 12(4). – С. 117–129.

6. Берова Ф.Ж., Думанова А.Х., Яхутлова М.Л. Концепция устойчивого развития и его основные принципы // Экономические науки. 2012. - № 12(97). – С. 127–130.

7. Новиков Д.А., Мусаев М.М. Управление предприятием на принципах ESG: ценности устойчивого развития // Журнал. Деловой вестник предпринимателя. – 2022 // <https://cyberleninka.ru/article/n/upravlenie-predpriyatiem-na-printsipah-esg-tsennosti-ustoychivogo-razvitiya> (дата обращения: 20.07.2024).

8. Мирошниченко О. С., Бранд Н.А. Банки в финансировании «зеленой» экономики: обзор современных исследований // Финансы: теория и практика. – 2021. – 25(2). – С. 93–95.

9. Повестка дня в области устойчивого развития. Цели в области устойчивого развития // <https://www.un.org/sustainabledevelopment/ru/about/development-agenda/>, (дата обращения: 20.07.2024).

10. Что такое принципы ESG, в чём они полезны бизнесу и как внедрить их в компании // <https://skillbox.ru/media/management/chto-takoe-printsipy-esg-v-chyem-oni-polezny-biznesu-i-kak-vnedrit-ikh-v-kompanii/> (дата обращения: 20.07.2024).

11. О Концепции по переходу Республики Казахстан к «зеленой экономике». Указ Президента Республики Казахстан от 30 мая 2013 года № 577 // <https://adilet.zan.kz/rus/docs/U1300000577>, (дата обращения: 20.07.2024).

12. Об утверждении Стратегии достижения углеродной нейтральности Республики Казахстан до 2060 года. Указ Президента Республики Казахстан от 2 февраля 2023 года № 121. <https://adilet.zan.kz/rus/docs/U2300000121> (дата обращения: 20.07.2024).

13. Кодекс Республики Казахстан от 2 января 2021 года № 400-VI «Экологический кодекс Республики Казахстан» (с изменениями и дополнениями по состоянию на 22.07.2024 г.) [https://online.zakon.kz/Document/?doc\\_id=39768520](https://online.zakon.kz/Document/?doc_id=39768520) (дата обращения: 20.07.2024).

14. Кодекс Республики Казахстан от 29 октября 2015 года № 375-V «Предпринимательский кодекс Республики Казахстан» (с изменениями и дополнениями по состоянию на 22.07.2024 г.) [https://online.zakon.kz/Document/?doc\\_id=38259854](https://online.zakon.kz/Document/?doc_id=38259854) (дата обращения: 20.07.2024).

15. Об утверждении Концепции инвестиционной политики Республики Казахстан до 2026 года. Постановление Правительства Республики Казахстан от 15 июля 2022 года № 482. <https://adilet.zan.kz/rus/docs/P2200000482>, (дата обращения: 20.07.2024).

16. KASE // [https://kase.kz/ru/stock\\_market/index\\_kase/](https://kase.kz/ru/stock_market/index_kase/) (дата обращения: 20.07.2024).

17. Руководство по раскрытию информации в области экологического, социального и корпоративного управления (Environmental, Social and Corporate Governance, ESG) для банков и других финансовых организаций. Приказ Председателя Агентства Республики Казахстан по регулированию и развитию финансового рынка. – 28.04.2023. - №291// [https://www.gov.kz/uploads/2023/6/6/3c7112396b0eec5334aae3b8a39d4dca\\_original.860906.pdf](https://www.gov.kz/uploads/2023/6/6/3c7112396b0eec5334aae3b8a39d4dca_original.860906.pdf) (дата обращения: 20.07.2024).

УДК 336.77.067.32

**С. Бисенгалиева**

докторант ДВА

Алматы менеджмент Университет

## **АВТОМАТИЗАЦИЯ ОПРЕДЕЛЕНИЯ СТОИМОСТИ ЛЕГКОВОГО АВТОТРАНСПОРТА ДЛЯ ЦЕЛЕЙ ЗАЛОГА**

### **Аннотация**

В настоящее время во многих сферах экономики страны

наблюдается повышенный интерес к цифровизации внутренних бизнес-процессов, обеспечивающей перевод рутинных операций из ручного формата в автоматизированный, что, в свою очередь, обеспечивает экономию временных ресурсов. На государственном уровне запущена программа «Цифровой Казахстан», целью которой является создание условий для перехода экономики Казахстана на принципиально новую траекторию развития, обеспечивающую создание цифровой экономики будущего в долгосрочной перспективе [1]. Одним из лидеров в реализации данного направления является финансовый рынок. Практически все банки второго уровня запустили мобильные приложения, нацеленные на онлайн-обслуживание запросов клиентов банков. 86% жителей Казахстана являются активными пользователями мобильных банков [2].

Однако, цифровизация банковской сферы не ограничивается только разработкой онлайн-сервисов для пользователей финансовых услуг.

В рамках данной статьи будут рассматриваться возможности автоматизации процесса оценки залогового имущества, целью которой, в первую очередь, является повышение конкурентоспособности кредитных продуктов за счет сокращения времени рассмотрения кредитных заявок, но без ущерба для качества кредитного портфеля банка.

*Ключевые слова:* банк, залоговое обеспечение, стоимость, автоматизация, оценка.

В современной экономике банки второго уровня играют ключевую роль, обеспечивая оборот денежных средств, удовлетворяя потребности как производителей, так и потребителей. Наблюдаемый 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. Соответственно, одним из основных направлений совершенствования системы управления кредитными рисками является эффективное управление залоговым портфелем банка [3].

На наш взгляд, основной составляющей успеха в данном направлении, среди прочего, является постоянное усиление точности и достоверности оценки имущества, предлагаемого в качестве залогового обеспечения. Однако, прежде чем приступить непосредственно к

определению стоимости имущества для целей залога, необходимо провести ряд мероприятий, от качества проведения которых напрямую зависит точность оценки. В первую очередь, это проведение осмотра имущества с целью его идентификации, проверки фактических данных информации, отраженной в правоустанавливающей и технической документации на объект оценки. Кроме того, во время осмотра устанавливается наличие/отсутствие физических повреждений, дефектов, иных особенностей, в той или иной степени влияющих на стоимость имущества.

На следующем этапе определяется соответствие имущества требованиям законодательства и залоговой политики банка. Дополнительно, анализируется документация на имущество на предмет подтверждения права собственности, наличия/отсутствия обременений третьих лиц. Только после успешного завершения всех предварительных этапов работник залоговой службы может переходить непосредственно к определению стоимости имущества.

Таким образом, определение стоимости имущества для целей залога достаточно трудоемкий процесс, требующий значительных временных затрат. Вместе с тем, в текущих реалиях одним из конкурентных преимуществ любых банковских продуктов является скорость их получения. В этих условиях именно цифровизация (автоматизация) внутрибанковских процессов (в том числе, процесса проведения залоговой экспертизы) становится ключевым драйвером дальнейшего развития банковских продуктов.

Помимо экономии времени на осуществление той или иной операции, преимуществами автоматизации бизнес-процессов являются:

- 1) снижение количества ошибок, допускаемых вследствие человеческого фактора. Например, за счет автоматизации процесса определения стоимости залогового имущества значительно сокращается количество ошибок в расчетах и т.п.;

- 2) появление возможности накопления собственных баз данных, формирования и анализа отчетности по заданным параметрам, что, в свою очередь повышает эффективность управления залоговым портфелем.

Как правило, наибольший удельный вес по количеству объектов в залоговом портфеле банка, приходится на стандартные виды имущества, то есть квартиры и легковой автотранспорт. Учитывая, что данные виды имущества широко представлены на рынке, для определения их стоимости, в соответствии с теорией оценки, применяется сравнительный подход, который основывается на анализе недавних продаж или цен предложений объектов-аналогов, сопоставлении этой информации с объектом оценки и

проведения соответствующих корректировок [4]. В свою очередь, благодаря активному развитию интернет-площадок, специализирующихся на размещении объявлений о купле-продаже аналогичного имущества, в распоряжении специалистов залоговой службы банка имеется большое количество рыночной информации об объектах-аналогах. В связи с этим, определение стоимости стандартных видов залогового имущества хорошо поддается автоматизации с достаточно высоким уровнем точности результата оценки.

В рамках данной статьи автор предлагает рассмотреть автоматизацию расчета стоимости легкового автотранспорта.

Для наглядности, предлагаем рассмотреть вариант разработки сервиса автоматического определения стоимости легкового автотранспорта на базе Microsoft Excel. Автоматизация выполнения задач в Microsoft Excel возможна благодаря использованию макросов.

Однако, прежде чем приступить к записи макросов, необходимо проанализировать тот объем данных, который имеется в распоряжении и будет использоваться в качестве источника рыночной информации (цены предложений или реальных сделок) – это могут быть публичные источники (интернет-сайты, размещающие объявления о купле-продаже легкового автотранспорта) или собственные базы данных, содержащие исторические данные о предыдущих оценках.

Таким образом, для создания автоматизированной модели определения стоимости легкового автотранспорта, в первую очередь, необходимо организовать сбор и систематизацию данных о рыночных стоимостях объектов оценки (парсинг) с последующей очисткой данного массива информации в соответствии с заданными параметрами. Дополнительно, для достижения точности оценки рекомендуется запрограммировать сервис на отсечение из расчетов аналогов с максимально высокой и максимальной низкой стоимостью.

Кроме того, на данном этапе необходимо учесть наличие/отсутствие дополнительных ограничений, предъявляемых банком к залому (например, ограничения по году выпуска, маркам/моделям, состоянию автомобиля).

Далее в сервис закладывается методология расчетов, включая логику применяемых корректировок стоимости, обусловленных различиями между объектом оценки и объектом-аналогом в экономических и физических параметрах, влияющих на цену. При этом, первыми должны учитываться стоимостные корректировки, к цене аналога в целом, затем последовательно процентные и (или) денежные, вносимые к единице сравнения аналога [4].

На следующем этапе создается форма для ввода данных в сервисе автоматического определения стоимости легкового автотранспорта. Данная форма может состоять из набора полей со списком выбора значений, а также полей с возможностью свободного ввода данных. С целью снижения вероятности некорректного ввода данных рекомендуется использовать поля с ограниченным списком доступного выбора. Для корректного определения стоимости и соответствующего учета оцениваемого автомобиля, все поля, возможные к редактированию должны быть заполнены пользователем сервиса соответствующей достоверной информацией.

Источником информации для определения стоимости автомобиля являются данные, полученные по результатам проведенного осмотра объекта оценки, а также в ходе изучения технической документации на автотранспорт.

Основными этапами осмотра легкового автотранспорта являются:

1) сверка технических данных оцениваемого автотранспорта с предоставленным техническим паспортом на данное транспортное средство. Сверяются, как правило, марка, модель, номер кузова/номер шасси/номер двигателя/VIN код, государственный номер;

2) осмотр внешнего состояния автотранспорта, выявление внешних повреждений (сколы, царапины лакокрасочного покрытия, следы коррозии, повреждение стекол, зеркал, целостность световых приборов и пр.);

3) запуск двигателя с целью проверки его работоспособности;

4) выявление дополнительной информации, способной оказать влияние на стоимость транспортного средства (скрытые дефекты, неисправности, участие в дорожно-транспортных происшествиях, проведение ремонтных работ, периодичности технического обслуживания и пр.).

Результаты проведенного осмотра документируются в виде акта осмотра с приложением фото-/видеоматериалов.

Как известно, легковой автотранспорт имеет набор характеристик, часть которых напрямую влияет на стоимость. К ним, как правило, относятся марка, модель легкового автомобиля, год его выпуска, объем двигателя, тип топлива, пробег. Остальные характеристики, такие как VIN-код, регистрационный номер автотранспорта, в основном, используются для дополнительной идентификации объекта оценки.

Для наглядности приведены несколько примеров наименования полей:

1) поле «Марка:» - является полем с ограниченным списком доступного выбора значений, с отражением всех марок транспортных средств, по которым возможно автоматическое определение стоимости. В данном поле необходимо выбрать соответствующую марку транспортного средства;

2) поле «Модель:» - является полем с ограниченным списком доступного выбора значений, с отражением всех моделей выбранной марки транспортных средств, по которым возможно определение стоимости сервисом автоматического определения стоимости. В данном поле необходимо выбрать соответствующую модель транспортного средства;

3) поле «Страна-производитель:» - является заблокированным полем, значение которого автоматически определяется от выбранного значения поля «Марка»;

4) поле «Год выпуска:» - является полем с ограниченным списком доступного выбора значений. В данном поле необходимо выбрать соответствующий год выпуска транспортного средства в соответствии с полем «Год выпуска ТС» действующего свидетельства о регистрации транспортного средства.

5) поле «Месторасположение (город):» - является полем с ограниченным списком доступного выбора значений, в данном поле необходимо выбрать место регистрации транспортного средства. По данному полю, в случае достаточного количества аналогов (например, не менее 10 единиц), подбор будет произведен по выбранному значению поля «Месторасположение (город)», в случае недостаточного количества аналогов (равное или менее 9 единиц), подбор будет произведен по остальным возможным городам Республики Казахстан, с отражением перечня городов, в которых были приняты аналоги;

После заполнения данных полей сервис автоматического определения стоимости уже может произвести предварительный подбор аналогов, соответствующих выбранному транспортному средству, а также осуществить проверку оцениваемого объекта имеющимся ограничениям, например, к году выпуска (при наличии таковых).

6) поле «Объем двигателя:» - является полем с ограниченным списком доступного выбора значений, в данном поле необходимо выбрать соответствующий объем двигателя транспортного средства в соответствии с полем «Объем двигателя, см. куб.» действующего свидетельства о регистрации транспортного средства;

7) поле «Вид топлива:» - является полем с ограниченным списком доступного выбора значений. В данном поле необходимо выбрать соответствующий вид топлива транспортного средства;

8) поле «Тип коробки передач:» - является полем с ограниченным списком доступного выбора значений. В данном поле необходимо выбрать соответствующий тип коробки переключения передач транспортного средства;

9) поле «Техническое состояние:» - является заблокированным полем, со значением по умолчанию «хорошее», учитывая, что целью оценки является принятие имущества в залог, а банки, как правило, не принимают в качестве залога автомобили, находящиеся в неудовлетворительном и/или аварийном состоянии. Примерные вариации технического состояния легкового автотранспорта приведены в Таблице [5]:

Таблица 1. Пример шкалы экспертных оценок технического состояния транспортных средств

<b>№ п/п</b>	<b>Оценка технического состояния</b>	<b>Характеристика технического состояния для транспортных средств</b>
1	Очень хорошее	Новое, без признаков эксплуатации
2	Хорошее	Безотказно работающий объект, после недолгой эксплуатации/ без выявленных дефектов и неисправностей/объект после капитального ремонта
3	Удовлетворительное	Объект с небольшими дефектами эксплуатации, которые не ограничивают его работоспособность. (могут быть некоторые незначительные ограничения в выборе режимов работы, устраняемые при межремонтном обслуживании или текущем ремонте)
4	Неудовлетворительное	При работе объекта наблюдаются отказы, для ликвидации которых

		требуются внеплановые ремонты. Есть ограничения на выбор режимов работы и максимальной нагрузки
5	Негодное к применению	Объект негоден к применению по основному назначению в существующем виде (требует капитального ремонта в объеме, превышающем экономическую целесообразность его выполнения, модернизации или ликвидации)

10) поле «Пробег, км:» - является полем с возможностью свободного ввода данных и имеющее формат «Числовой», в данном поле необходимо отражать текущий пробег транспортного средства;

11) поле «VIN/ кузов/ шасси:» - является полем с возможностью свободного ввода данных. В данном поле необходимо отражать идентификационные данные завода-изготовителя об автомобиле, зашифрованные в виде кода, содержащего в себе буквы и цифры, VIN/ кузов/ шасси в соответствии с действующим свидетельством о регистрации транспортного средства;

12) поле «Регистрационный номер автотранспорта:» - является полем с возможностью свободного ввода данных, в данном поле необходимо отражать, без пробелов, индивидуальный регистрационный знак (номер) транспортного средства, отраженный в действующем свидетельстве о регистрации транспортного средства;

13) поле «Серия и регистрационный номер свидетельства транспортного средства:» - является полем с возможностью свободного ввода данных, в данном поле необходимо отражать идентификационные данные действующего свидетельства о регистрации транспортного средства в формате «АА №00000000»;

14) поле «Дата выдачи свидетельства автотранспорта:» - является полем с возможностью свободного ввода данных и имеющее формат «Даты», в данном поле необходимо отражать дату выдачи действующего свидетельства о регистрации транспортного средства.

После заполнения полей соответствующей информацией, для определения стоимости необходимо запустить автоматическое определение стоимости, после чего будут произведены соответствующие расчеты и отразится итоговая стоимость объекта оценки, определенная сервисом. В случае, если рыночной информации будет недостаточно для

определения стоимости сервис оповещает пользователя об этом и предлагает произвести определение стоимости в индивидуальном порядке (в ручном режиме).

Учитывая, что интернет-сайты объявлений купли-продажи в основном базируются на цене предложения, которая, по большей части, отражает желание продавца продать автомобиль по максимальной цене, считаем целесообразным использовать понижающую корректировку на торг (например, -10%).

В целом, можно сделать вывод о том, что успешная реализация сервиса автоматического определения стоимости напрямую зависит от качества методологической базы, заложенной в его алгоритмы расчета. Для оценки корректной работы сервиса автоматического определения стоимости прежде, чем вводить его в промышленную эксплуатацию, рекомендуется проведение предварительного тестирования, в рамках которого осуществляется сверка результатов оценки, полученных с использованием сервиса и рассчитанных вручную. При наличии значительных расхождений результатов оценки необходимо перепроверить настройки сервиса, перечень и размеры применяемых корректировок, актуальность используемых баз данных.

Успешное внедрение сервисов автоматического определения стоимости позволяет сократить время определения стоимости легкового автомобиля до 5 минут (с учетом заполнения полей сервиса). 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, успешно реализованная автоматизация процессов позволяет снизить нагрузку на сотрудников банка, и, как следствие, обеспечивает повышение уровня их удовлетворенности условиями труда [6].

Деятельность любого банка состоит из множества внутрибанковских бизнес-процессов. Дальнейшее развитие в направлении их автоматизации позволит повысить эффективность и скорость банковских операций, а значит, и увеличить привлекательность банковского сервиса в целом.

### **Список использованной литературы**

1. Постановление Правительства Республики Казахстан от 12 декабря 2017 года № 827 Об утверждении государственной программы «Цифровой Казахстан» // <https://adilet.zan.kz/rus/docs/P1700000827>, (дата обращения 10.06.2024).

2. Цифровая трансформация Казахстана. //Редакция Global CIO. URL: <https://globalcio.ru/discussion/33708/#Fintech%20and%20Banking>, (дата обращения 14.06.2024).

3. Бисенгалиева С.Е. Основные аспекты управления залоговым обеспечением банка. \Капитализация научных исследований: средства достижения и результаты: сборник материалов X-й Научно-практической конференции. - 2023. – с.14-21.

4. Приказ Министра финансов Республики Казахстан от 5 мая 2018 года № 519 «Об утверждении стандартов оценки». URL: <https://adilet.zan.kz/rus/docs/V1800016971> (дата обращения 14.06.2024).

5. Приказ Федеральной службы государственной статистики от 29.08.2014 N 543 Об утверждении статистического инструментария для организации федерального статистического наблюдения за наличием и движением основных фондов (средств) и других нефинансовых активов // [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_168077/e85356438b8af8a71f1714fbc2e63e315021437c/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_168077/e85356438b8af8a71f1714fbc2e63e315021437c/) (дата обращения 07.06.2024).

6. Бисенгалиева С. Автоматизация определения стоимости квартир для целей залога //Стратегические направления непрерывного образования, цифровых и образовательных технологий. Международная научно-практическая конференция: сборник материалов. - 2024. – с. 198–202.

УДК 330.342

**Т. Кнабик**  
докторант DBA  
Алматы Менеджмент Университет

## **ЦИФРОВАЯ ТРАНСФОРМАЦИЯ ПРОДОВОЛЬСТВЕННОЙ (КОНДИТЕРСКОЙ) ЛОГИСТИКИ КАЗАХСТАНА: ВОЗМОЖНОСТИ И ВЫЗОВЫ ЭПОХИ 4.0**

### **Аннотация**

В статье рассматривается процесс цифровой трансформации логистики в кондитерской отрасли Казахстана в условиях перехода к промышленной революции 4.0. Акцент сделан на анализе новых возможностей, и продуктов, которые открываются благодаря внедрению

современных технологий, таких как интернет вещей (IoT), большие данные (Big Data), искусственный интеллект и блокчейн, в логистические процессы. Рассматриваются также ключевые вызовы, с которыми сталкиваются предприятия кондитерской отрасли в Казахстане при интеграции цифровых решений, включая проблемы адаптации персонала, высокие затраты на внедрение и необходимость модернизации инфраструктуры. В статье приводятся примеры успешных кейсов цифровизации в других странах, а также обсуждаются перспективы и стратегии, которые могут быть применимы в контексте Казахстана.

*Ключевые слова: кондитерская промышленность, цифровая трансформация; информационная безопасность; продовольственная логистика; Индустрия 4.0; Интернет вещей.*

Современные тенденции цифровизации кардинально изменяют ландшафт всех отраслей экономики, включая кондитерскую промышленность. В эпоху 4.0, известную как четвертая промышленная революция, цифровые технологии становятся неотъемлемой частью производственных и логистических процессов, открывая новые возможности для повышения эффективности, снижения затрат и улучшения качества продукции. Логистика, будучи ключевым элементом в цепочке создания добавленной стоимости, также подвергается значительным изменениям под влиянием технологий, таких как интернет вещей (IoT), большие данные (Big Data), искусственный интеллект и блокчейн.

Кондитерская отрасль Казахстана, являясь важным сегментом пищевой промышленности, также вынуждена адаптироваться к новым вызовам цифровой эпохи. В условиях растущей конкуренции, изменения потребительских предпочтений и глобализации рынков, кондитерские предприятия Казахстана должны активно интегрировать инновационные логистические решения, чтобы оставаться конкурентоспособными на мировом уровне.

Однако процесс цифровой трансформации логистики в кондитерской отрасли сопряжен с рядом вызовов, включая необходимость модернизации инфраструктуры, обучения персонала, а также значительные финансовые вложения. В то же время, успешная интеграция цифровых технологий в логистику может привести к значительным преимуществам, таким как оптимизация цепочек поставок, сокращение времени доставки и улучшение прослеживаемости продукции.

Цель данной статьи — проанализировать возможности и вызовы цифровой трансформации логистики в кондитерской отрасли Казахстана, а также предложить стратегии, которые могут способствовать успешному внедрению технологий 4.0 в эту сферу.

Для исследования возможностей и вызовов цифровой трансформации логистики в кондитерской отрасли Казахстана использовался комплексный подход, включающий как качественные, так и количественные методы анализа.

1. Литературный обзор. На первом этапе исследования был проведен тщательный анализ научной литературы и актуальных исследований в области цифровизации логистики и кондитерского производства. Были изучены основные концепции, технологии и инструменты логистики 4.0, а также их применение в пищевой промышленности. Особое внимание уделялось исследованиям, связанным с внедрением интернет вещей (IoT), больших данных (Big Data), искусственного интеллекта и блокчейн-технологий в логистические процессы [1].

2. Разработка рекомендаций. На заключительном этапе были сформулированы рекомендации по внедрению технологий логистики 4.0 в кондитерскую отрасль Казахстана, с учетом выявленных возможностей и вызовов. Эти рекомендации основаны на лучших практиках, выявленных в ходе исследования, а также на результатах интервью с экспертами отрасли [2].

Следовательно, применяемая методология позволила всесторонне изучить проблему цифровой трансформации логистики в кондитерской отрасли Казахстана и предложить практические решения для успешного внедрения инновационных логистических технологий.

Индустрия 4.0 — термин, возникший в 2011 году на Ганноверской ярмарке, отражающий стратегию цифровизации производства и повышения автоматизации. Основывается на девяти технологиях: робототехника и автоматизация, большие данные, моделирование, системная интеграция, Интернет вещей, кибербезопасность, облачные технологии, 3D-печать и дополненная реальность. Главная цель — повысить рентабельность, гибкость и качество производства [3].

Продовольственная логистика играет ключевую роль в цепочке поставок продуктов питания, обеспечивая доставку нужных товаров в нужном количестве и в срок. Логистика продуктов питания становится все более сложной, учитывая факторы, такие как срок годности, глобализация и демографические тенденции. В последние годы технологии Индустрии

4.0 начинают внедряться в продовольственную логистику для повышения устойчивости и эффективности.

Робототехника и автоматизация — это ключевые компоненты Индустрии 4.0. Роботы используются для автоматизации задач в логистике, таких как упаковка, паллетирование и транспортировка [4]. Автоматизация повышает производительность и снижает издержки, улучшая условия труда и безопасность.

Большие данные — это данные, которые генерируются в больших объемах и с высокой скоростью. В продовольственной логистике большие данные могут использоваться для оптимизации маршрутов, повышения эффективности и улучшения обслуживания клиентов. Однако большие данные также представляют вызовы, такие как хранение, анализ и безопасность данных.

Моделирование в рамках Индустрии 4.0 помогает оценивать риски и затраты, моделируя процессы и прогнозируя их последствия [5]. Цифровой двойник — это динамичная модель, имитирующая реальные условия, что позволяет партнерам по цепочке поставок тестировать и оптимизировать свои процессы без риска.

Моделирование и симуляция в системах производства продуктов питания и логистики позволяют тестировать и проверять продукты, процессы и проектирование систем, а также прогнозировать производительность. Эти методы поддерживают процесс принятия решений, обучение и тренинги, что способствует снижению затрат. Моделирование также используется для прогнозирования, доказательства, обоснования, рекомендаций и практического руководства. Например, компания Mars, стремясь повысить эффективность своих предприятий в США, внедрила имитационное моделирование для прогнозирования эффективности цепочки поставок. Это позволило выявить риски и использовать возможности для экономии и повышения производительности. Исследование Хоффа-Дабровской и Гжибовской показало, как имитационное моделирование может способствовать консолидации транспортных заказов, снижению выбросов углекислого газа и уменьшению заторов [6,7].

Моделирование, однако, сталкивается с определенными трудностями, такими как невозможность физического тестирования всех сценариев цепочки поставок и сложность программного обеспечения. Эти системы требуют значительного обучения, а также инвестиций в технологии. Инструменты моделирования могут иметь ограниченную совместимость между партнерами в цепочке поставок, что усложняет их

использование в сложных системах. Кроме того, моделирование жизненного цикла и экологические проблемы зачастую недостаточно учитываются, что усложняет процесс интеграции [9].

Системная интеграция заключается в объединении различных подсистем в единую систему для обеспечения комплексной функциональности. Модульность задач ведения бизнеса позволяет внедрять технологические достижения в отдельных областях и быстро адаптироваться к изменяющимся потребностям. Для реализации всех преимуществ модульной системы необходимо учитывать совместимость, интеграцию данных, надежность, стабильность и масштабируемость. Также важным аспектом является способность обрабатывать большие объемы данных в режиме реального времени [10]. Далее рассмотрим основные средства достижения интеграции на рисунке 1.

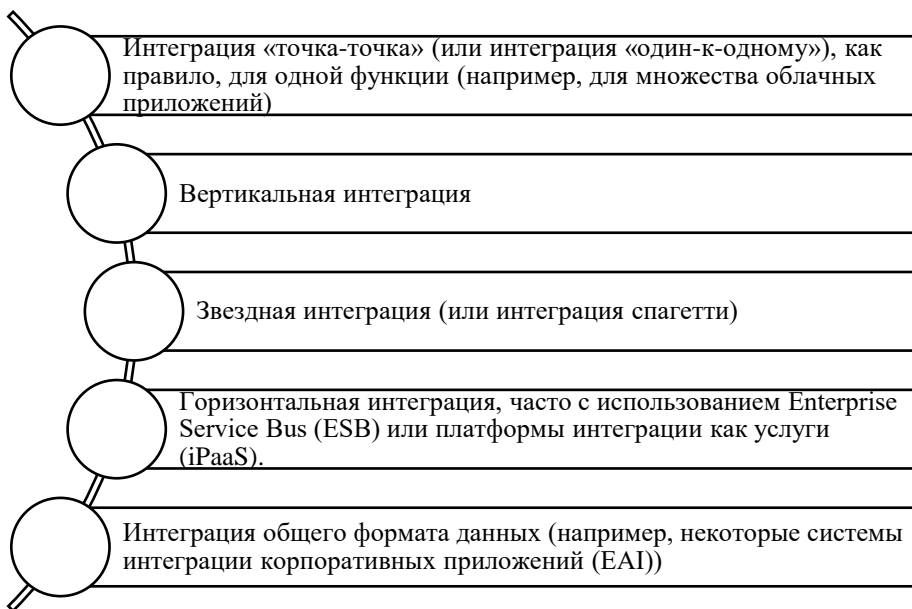


Рисунок 1. Основные средства достижения интеграции  
Прим.: составлено автором [10]

iPaaS (Integration Platform as a Service) — это передовое достижение в области системной интеграции, однако оно сопряжено с рядом проблем, включая сложность посредничества в рабочих процессах и привязку к

проприетарной платформе с ограниченным выбором языков, инструментов и вариантов хостинга. Примером компании, использующей iPaaS, является Taylor Farms, которая поставяет продукцию в крупнейшие сети супермаркетов и рестораны США. Выбор лучшего технологического решения зависит от среды, в которой применяется метод системной интеграции.

В пищевой логистике интеграция требует высокого уровня внутренней согласованности перед переходом к внешним связям с третьими сторонами. В качестве примера была предложена архитектура для единой платформы управления информацией, обеспечивающей отслеживание и управление логистикой цепочки поставок свежей сельскохозяйственной продукции [11].

Возможности, предоставляемые системной интеграцией, включают снижение затрат, повышение эффективности, получение конкурентного преимущества и улучшение качества продукции. Эти преимущества особенно важны в контексте глобальных цепочек поставок, где требуется поддержание качества, безопасности и свежести продукции. Однако, несмотря на значительный потенциал интеллектуальных логистических систем, остаются нерешенными вопросы разработки эффективных алгоритмов, способных учитывать неопределенность спроса.

Исследования указывают на необходимость дальнейшего изучения взаимосвязи между обменом информацией и цепочками поставок скоропортящихся продуктов (PPSC). В частности, доказано, что системы управления качеством (СМК) важны для успешной интеграции информационных систем в цепочках поставок свинины в Европе, однако гармонизация различных СМК представляет собой сложную задачу.

Другие проблемы системной интеграции включают нежелание делиться данными, разногласия по функциональности, высокую стоимость интеграции, нехватку квалифицированных кадров и отсутствие стандартов интеграции. Некоторые из этих проблем можно решить с помощью гибридных интеграционных платформ (HIP), позволяющих справляться с интеграцией устаревших систем, которые все еще важны для бизнеса. Однако уровень неудач в существующих проектах системной интеграции остается высоким, достигая 70%, что препятствует их широкому внедрению. Успешная реализация требует надлежащего управления проблемами [11].

Интернет вещей (IoT) представляет собой сеть физических объектов, оснащенных датчиками и программным обеспечением, что позволяет им обмениваться информацией с другими устройствами через

Интернет. IoT охватывает все устройства, подключенные к Интернету, однако особое внимание уделяется объектам, которые взаимодействуют друг с другом.

Глобальная логистика продуктов питания сталкивается с проблемами видимости, прозрачности, соблюдения требований и поддержания целостности продукции, особенно в условиях длинных цепочек поставок с мультимодальными перевозками. В случае отзыва продуктов питания требуется быстрое и точное реагирование для предотвращения инцидентов. Примером использования IoT в пищевой логистике является система MovingNet, состоящая из сенсоров, установленных на общественном транспорте для обнаружения поддельного алкоголя.

Другие примеры включают интеграцию IoT в систему планирования ресурсов предприятия (ERP) для создания системы раннего предупреждения о качестве продукции. Внедрение IoT позволяет улучшить качество, безопасность и эффективность логистических операций, например, за счет контроля температуры, управления запасами и маршрутизации транспорта на основе данных о дорожной обстановке [12]. Теперь следует рассмотреть пример автоматизации грузовика для перевозки продуктов питания на базе Интернета вещей на рисунке 2.

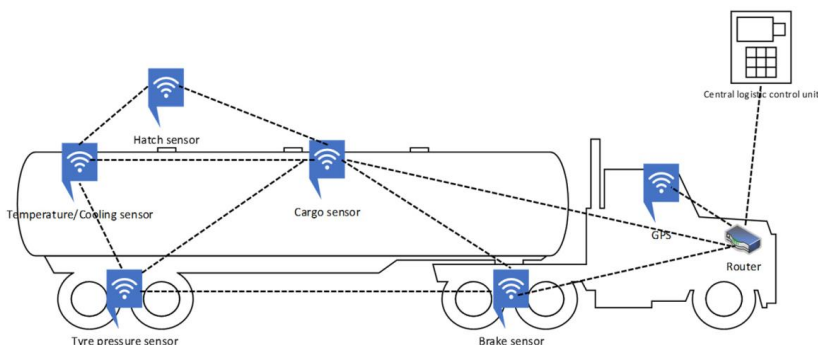


Рисунок 2. Грузовик для перевозки продуктов питания на базе Интернета вещей [12]

Применение Интернета вещей (IoT) в логистике продуктов питания включает определение емкости складов, планирование и отчетность, оптимизацию маршрутов, управление энергопотреблением, обнаружение

неисправностей, мониторинг окружающей среды, предотвращение угроз и отслеживание в реальном времени. Однако IoT в этой области сталкивается с проблемами, такими как ограниченная инфраструктура, совместимость устройств, безопасность данных, и уязвимость к кибератакам. Кибербезопасность особенно важна в пищевой промышленности, где рост цифровизации и внедрение Индустрии 4.0 увеличивают риски взлома и вмешательства в киберфизические системы [13,14].

Компании должны иметь стратегический план для предотвращения кибератак, включая оценку безопасности новых технологий, консультации с поставщиками, обучение персонала и разработку запасного плана. Отсутствие таких мер делает системы уязвимыми и угрожает логистическим операциям. В условиях роста цифровизации в пищевой логистике важно повышать осведомленность о киберугрозах и разрабатывать соответствующие инструменты и правила [15].

Облачное производство — это система, использующая облачные технологии для предоставления производственных ресурсов и услуг через Интернет. Она помогает компаниям быть более ориентированными на услуги, инновационными и устойчивыми, особенно благодаря совместному проектированию и автоматизации процессов. Облачное производство также играет ключевую роль в логистике, например, через интеграцию с Интернетом вещей для управления ресурсами и оптимизации доставки.

Облако может поддерживать логистические операции в продовольственном секторе. Некоторые из преимуществ, которые облако может предложить в пищевой логистике [16]:

- информацией можно легко обмениваться и получать к ней доступ в режиме реального времени сотрудникам разных отделов и даже организаций. Это улучшает связь между различными участниками цепочки поставок продуктов питания и ускоряет процессы, особенно связанные с логистикой, которые зависят от спроса со стороны клиентов к производителям.

- обязанности по хранению данных передаются хостинговой компании, что минимизирует затраты, связанные с этой деятельностью.

- хотя использование облака требует затрат, пользователь платит только за то, что используется. Альтернативно, если компания хранит свои собственные данные, на ее серверах и устройствах резервного копирования обычно имеется избыточная емкость, которая не используется. Это также должно быть отмечено, что использование облака обычно влечет за собой ежемесячные расходы, тогда как при самостоятельном хранении данных затраты обычно носят разовый характер.

- использование облака позволяет предприятиям сократить потребление энергии, снижая затраты на электроэнергию.
- поскольку данные в облаке часто располагаются более чем на одном сервере, обычно в разных географических точках, эта система также обеспечивает функцию резервного копирования.
- компании, получающие доступ к хост-серверам через облако, также могут использовать различные услуги, предоставляемые хостом, например приложения. Более того, мощность компьютера хоста может быть выше, чем у собственных устройств компании, что позволяет предприятиям выполнять некоторые операции быстрее.

Использование облака в продовольственной логистике связано с рядом проблем, прежде всего с вопросами безопасности [17]. Хранение данных в разных местах увеличивает риск взлома, поэтому необходимо применять безопасные системы и шифровать данные. Также можно рассмотреть использование частных облаков вместо публичных. Юридические проблемы могут возникнуть, если данные хранятся в разных странах, что требует соблюдения всех нормативов [18]. Кроме того, использование облака требует изучения новых способов хранения и доступа к данным, что может усложнить его внедрение и повысить вероятность ошибок. Например, нестабильное интернет-соединение может сделать данные недоступными. Несмотря на экономические преимущества облака, его внедрение требует инвестиций, включая регулярные платежи, что не всегда делает его более экономичным по сравнению с традиционными методами.

В заключение облачные технологии широко используются в продовольственной логистике благодаря их преимуществам, таким как быстрый обмен данными, однако важно учитывать и потенциальные недостатки, особенно связанные с безопасностью и затратами.

3D-печать, также известная как аддитивное производство, становится все более популярной и может преобразовать многие отрасли, включая пищевую промышленность. Эта технология использует программное обеспечение для автоматизированного проектирования (САПР) для создания 3D-объектов путем добавления слоев материала [19]. В 3D-печати существует несколько методов с использованием различных материалов, применяемых в пищевой промышленности. В Таблице 1 показано описание этих процессов в кондитерской промышленности [20].

Таблица 1. Описание основных процессов 3D-печати

Процесс	Описание	Преимущества	Ограничения
Экструзионная печать (Extrusion Printing)	Использует сопло для выдавливания расплавленных или полутвердых материалов, таких как шоколад или пасты	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Высокая гибкость в создании сложных форм</li> <li>• Возможность использования различных материалов</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ограниченная детализация для сложных структур</li> <li>• Требуется тщательная калибровка температуры</li> </ul>
Послойное наплавление (Layer-by-Layer Deposition)	Материалы, такие как сахар или шоколад, наносятся послойно для создания объемных фигур	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Создание сложных многоуровневых дизайнов</li> <li>• Возможность создания уникальных текстур</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Медленный процесс печати для сложных структур</li> <li>• Возможность деформации нижних слоев</li> </ul>
Технология порошкового спекания (Powder Bed Fusion)	Сахарный порошок или другой мелкодисперсный материал сплавляется лазером или другой энергией	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Высокая детализация и точность печати</li> <li>• Возможность создания внутренних полостей и структур</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ограничение по материалам (не все материалы подходят)</li> <li>• Высокая стоимость оборудования</li> </ul>
Гибридная печать (Hybrid Printing)	Комбинирует экструзионную печать и другие методы, такие как лазерное спекание, для создания сложных изделий	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Повышенная гибкость в дизайне и материалах</li> <li>• Возможность создания сложных композитных структур</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Высокая стоимость и сложность настройки</li> <li>• Необходимость использования нескольких материалов</li> </ul>
Заливка в формы (Mold Printing)	Создание форм с помощью 3D-печати, которые затем заполняются кондитерскими массами, такими как карамель или желе.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Создание уникальных сложных форм</li> <li>• Высокая скорость изготовления</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ограничение на сложность деталей формы.</li> <li>• Требуется дополнительная обработка после заливки</li> </ul>

3D-печать в кондитерской промышленности открывает новые возможности для создания уникальных продуктов с помощью различных технологий, таких как экструзионная печать, порошковое спекание и послойное наплавление. Каждая технология имеет свои преимущества, например, экструзионная печать позволяет использовать разнообразные материалы, но может быть ограничена в детализации. Технологии, обеспечивающие высокую точность, требуют значительных инвестиций и могут быть ограничены в выборе материалов. Гибридные технологии предоставляют дополнительные возможности, комбинируя различные методы для достижения сложных результатов, но также требуют тщательной оценки и настройки [21].

3D-печать в пищевой промышленности обладает рядом преимуществ, включая индивидуальный дизайн продуктов, персонализированное питание, упрощение цепочки поставок и сокращение транспортных расходов. Эта технология позволяет производить продукты ближе к потребителю, что сокращает затраты на логистику и уменьшает выбросы транспортных средств. Однако широкое использование 3D-печати в этом секторе сталкивается с проблемами, такими как скептицизм потребителей, связанные с безопасностью и питательной ценностью продуктов. Чтобы повысить интерес к этой технологии, необходимо обеспечить высокое качество продукции и надежность процесса.

Дополненная реальность (AR) — это технология, которая соединяет виртуальные и реальные объекты, добавляя цифровые элементы к реальному миру. AR-системы требуют комбинации реального и виртуального миров с взаимодействием в реальном времени. Промышленная дополненная реальность (IAR) уже демонстрирует важные преимущества в логистике, такие как уменьшение ошибок, повышение гибкости и безопасности, а также улучшение вовлеченности операторов [22]. Внедрение IAR в пищевую логистику открывает новые перспективы, хотя эта область пока недостаточно изучена.

В заключение, дополненная реальность (AR) уже внедряется в логистические системы, особенно в пищевой промышленности, хотя остаются проблемы, связанные с затратами и конфиденциальностью. В ближайшем будущем ожидается её широкое использование для оптимизации процессов.

Блокчейн обеспечивает безопасный доступ и хранение данных, что критично для логистики продуктов питания. Он улучшает прозрачность и

снижает задержки, как это продемонстрировали компании Maersk и IBM. Технология блокчейн также может помочь в управлении счетами и снижении проблем, связанных с документацией [23,24]. Тем не менее, блокчейн сталкивается с проблемами масштабируемости и интеграции, а также требует значительных инвестиций и уточнения нормативных требований.

Искусственный интеллект (ИИ) в логистике может быть описательным, прогнозным и предписывающим [25]. Он помогает анализировать данные, прогнозировать и генерировать рекомендации. Последние достижения в машинном обучении расширяют применение ИИ, но малым и средним предприятиям сложно идти в ногу с цифровой трансформацией из-за высоких затрат и неопределенности выгод.

В цепочках поставок применяются стратегии инвентаризации, управляемой поставщиками (VMI), эффективного реагирования потребителей (ECR) и совместного планирования прогнозирования и пополнения запасов (CPFR). Несмотря на их значимость, CPFR слабо применяется в некоторых секторах, и необходимо решить проблемы стандартизации и инвестиций для успешного внедрения ИИ и цифровых решений [26].

Исследователям следует изучить возможность упрощения принятия решений, чтобы определить соответствующие полномочия для логистических платформ на основе искусственного интеллекта [27].

В Food Logistics 4.0 по-прежнему будут нужны люди, а на их работу будет влиять и поддерживать ИИ. Человеческая интуиция играет важную роль в среде приложений Интернета вещей и искусственного интеллекта в процессах логистики и цепочки поставок. Следовательно, человеческий фактор будет иметь важное влияние на внедрение и преимущества ИИ. Поиск решений для управления человеко-машинным интерфейсом станет непростой задачей для исследователей.

Связанной с этой проблемой человеческих ресурсов является нехватка квалифицированных сотрудников в глобальной цепочке создания стоимости, которые разбираются в науке о данных, информационных технологиях и искусственном интеллекте. Это возможность для исследователей и политиков совместно создать необходимые образовательные основы [27].

На основе проведенного исследования были сформулированы следующие рекомендации по внедрению технологий логистики 4.0 в кондитерскую отрасль Казахстана, с учётом выявленных возможностей и вызовов:

1. Постепенное внедрение цифровых технологий. Предприятиям рекомендуется начинать с пилотных проектов, интегрируя наиболее подходящие технологии, такие как IoT для отслеживания поставок и AI для оптимизации маршрутов. Это позволит минимизировать риски и затраты, обеспечивая плавный переход к полной цифровизации логистических процессов.

2. Обучение и развитие кадрового потенциала. Внедрение новых технологий требует подготовки квалифицированного персонала. Рекомендуется разработка и внедрение программ обучения для сотрудников, направленных на развитие цифровых навыков и понимание работы с новыми системами.

3. Модернизация инфраструктуры. Для успешного внедрения логистики 4.0 необходимо модернизировать существующую инфраструктуру. Это включает в себя обновление оборудования, установку датчиков и других устройств для сбора данных, а также интеграцию этих систем с цифровыми платформами для анализа и управления.

4. Разработка стратегического плана цифровизации. Каждой компании рекомендуется разработать долгосрочную стратегию, учитывающую этапы внедрения, ключевые цели и метрики успеха. Этот план должен быть адаптирован под специфику предприятия и учитывать текущие ресурсы и возможности.

5. Сотрудничество с технологическими партнёрами. Для ускорения процесса цифровизации и минимизации затрат рекомендуется наладить сотрудничество с ведущими поставщиками технологий, а также рассмотреть возможность участия в совместных проектах и консорциумах с другими предприятиями отрасли.

Эти рекомендации помогут казахстанским предприятиям кондитерской отрасли эффективно внедрять логистику 4.0, повышая их конкурентоспособность на внутреннем и международном рынках [27].

В результате, были обсуждены различные технологии и подходы Индустрии 4.0, определенные в парадигме пищевой логистики 4.0. Отметим, что технологии и новые решения, такие как робототехника и автоматизация, большие данные, моделирование, системная интеграция, Интернет вещей, кибербезопасность, облако, 3D-печать, дополненная реальность, блокчейн и искусственный интеллект, будут иметь решающее значение для устойчивого развития продовольственной (кондитерской) логистики. Эти технологии не только повысят эффективность, но и укрепят доверие клиентов к потребляемым ими продуктам питания. Также, выявлены возможности для улучшения пищевой логистики путем

внедрения технологий Индустрии 4.0, позволяющих сократить затраты и время, сохраняя при этом качество пищевых продуктов во время транспортировки по цепочке поставок. Более того, акцент на проблемах, связанных с технологиями Индустрии 4.0, указывает на возможности их решения. В этой статье даются другим партнерам по цепочке поставок продуктов питания

информацию о технологиях Индустрии 4.0, которые могут привести к передаче знаний и новым инновационным решениям для более устойчивой цепочки поставок продуктов питания, в которой воздействие на окружающую среду сведено к минимуму, а социально-экономические выгоды максимизированы.

### Список использованных источников

1. Шух, Г., Рудольф, С., Ризенер, М. Дизайн для индустрии 4.0.// Материалы 14-й Международной конференции по дизайну — DESIGN 2016. - Дубровник, Хорватия, 16–19 мая 2016. - С. 1387–1396.

2. Руссмани, М., Лоренц, М., Герберт, П., Вальднер, М., Юстус, Дж., Энгель, П., Харниш, М. Индустрия 4.0: Будущее производительности и роста обрабатывающих отраслей. - Boston Consulting Group: Бостон, Массачусетс, США. - 2020 г. — Том 9 — С.54–89.

3. Фредрикссон А., Лильестранд, К. Охват продовольственной логистики: обзор литературы и программа исследований. Межд. Дж. Логист. Рез. Прил. – 2015. — С. 16–34.

4. РГА. Факты и статистика автомобильных грузоперевозок. [Электронный ресурс] URL: <https://www.rha.uk.net/policy-campaigning/top-industry-issues/haulage-industry> (дата обращения 14 ноября 2022 г.).

5. Бардин А. Влияние Индустрии 4.0 на развитие логистики. Вестник евразийской науки. 2020. - № 12(2). — С. 1-12.

6. Бородин В. В., Прудникова, М. В. (2020). Влияние Индустрии 4.0 на логистику // Вестник Омского университета. Серия «Экономика». -2020. -№ 17(1). —116-125 с.

7. Левицкий А. В. (2020). Индустрия 4.0 и логистика: вызовы и возможности. Известия Санкт-Петербургского государственного экономического университета – 2020. - №43(1). — С.116-125.

8. Бадер Ф., Рахимифард С. Методика выбора промышленных роботов для обработки пищевых продуктов. Пищевая наука. Экстрен. Технол. – 2020. — С. 64-102.

9. Дуонг Л., Аль-Фадли М., Джагтап С., Бадер Ф., Мартиндейл В., Суэйнсон М., Паоли А. Обзор робототехники и автономных систем в пищевой промышленности: с точки зрения цепочек поставок. Тенденции пищевых наук. – 2020. -№ 106. — С. 355–364.

10.Эчелмейер В., Кирхгайм А., Уэллброк Э. Робототехника-логистика: Проблемы автоматизации логистических процессов //Материалы Международной конференции IEEE по автоматизации и логистике. – Циндао, Китай. – 2008. – 1-3 сентября.

11.Хан Ж.Х., Халид А., Икбал Дж. На пути к реализации потенциала роботов в будущих интеллектуальных системах производства продуктов питания. Пищевая наука. Экстрен. Технол. – 2018. -№ 48. — С. 11–24.

12.Пал А., Кант К. Интернет логистики скоропортящихся продуктов: создание умных сетей цепочки поставок свежих продуктов. IEEE-доступ. - 2019.

13.Карабегович И., Карабегович, Э., Махмич, М., Гусак Э. Применение сервисных роботов для логистики в производственных процессах. Адв. Прод. англ. Менеджер, 2015 год,10, —185–194 с.

14.Дехне А., Гастингс, Г., Мурнейн, Дж., Нойхаус Ф. Автоматизация в логистике: большие возможности, большая неопределенность. МакКинси К., 2019 год, —1–12 с.

15.Бадер Ф., Рахимифард, С. Проблемы применения промышленных роботов в производстве продуктов питания. В материалах 2-го Международного симпозиума по информатике и интеллектуальному управлению, Стокгольм, Швеция, 21–23 сентября 2018 г.

16.Гартнер. Большие данные // <https://www.gartner.com/en/information-technology/glossary/big-data> (дата обращения 4 ноября 2022 г.).

17.Сяфрудин М., Альфиан Г., Фитрияни Дж. Анализ производительности датчиков на основе Интернета вещей, обработки больших данных и модели машинного обучения для системы мониторинга в реальном времени в автомобильном производстве. - 2021.

18. Джагтап С., Дуонг Л. Улучшение разработки новых продуктов с использованием больших данных: пример пищевой компании . - 2019. - №121. — С. 2835–2848.

19.Использование больших данных для оптимизации маршрутизации автомобильных перевозок и логистики// <https://pestleanaанализ.com/using-big-data-to-optimize-routing-for-trucking-based-shipping-and-логистика> (дата обращения 14 ноября 2022 г.).

20. Лю С. DHL использует большие данные для оптимизации доставки последней мили. Цифровая инициатива HBS. – 2017// <https://digital.hbs.edu/platform-rctom/submission/dhl-uses-big-data-to-optimize-last-mile-delivery/#> (дата обращения 14 ноября 2020 г.).

21. Феррейра, W., Армеллини, Ф., Де Санта-Эулалия, Луизиана. Моделирование в индустрии 4.0: современный обзор. Индийский англ. 2020 год — 149-180 с.

22. Негабан А., Смит, Дж. Моделирование проектирования и эксплуатации производственных систем: обзор и анализ литературы. – 2014. -№ 33. — С.241–261.

23. Таг М.Г. Сила цифровых двойников в трансформации производства продуктов питания // <https://www.фудлогистика.com/technology/article/21128327/the-power-of-digital-wins-in-transforming-food-production> (дата обращения 3 ноября 2020 г.)

24. Хоффа-Дабровска П., Гжибовска К. Имитационное моделирование устойчивой цепочки поставок. Устойчивое развитие. – 2020.

25. Редвуд Логистикс. RedwoodConnect 2.0 позволяет фермам Тейлора эффективно доставлять продукцию «от поля до прилавка». – 2020// <https://www.foodologies.com/technology/press-release/21139261/redwood-logistics-redwoodconnect-20-enablestaylor-farms-to-get-products-from-field-to-fork-efficiently> (дата обращения 12 ноября 2020 г.).

26. Хименес К. Логистические интеграционные процессы в пищевой промышленности. – 2006. -№36. — С. 231–249.

27. Ли Дж., Гао Х., Лю Ю. Анализ потребностей в комплексном управлении логистикой свежих сельскохозяйственных продуктов. - 2017.

УДК 339.138

**В.Тен**

ДВА докторанты,

Алматы Менеджмент Университеті

**ФИТНЕС ҚЫЗМЕТТЕРІ САЛАСЫНДАҒЫ  
ИННОВАЦИЯЛЫҚ ӨНІМДЕРДІ ІЛГЕРІЛЕТУГЕ АРНАЛҒАН  
ИНТЕРНЕТ-МАРКЕТИНГ ТӘСІЛІ**

**Аннотация**

Дамушы елдердегі Фитнес индустриясы – бұл керемет жылдамдықпен дамып келе жатқан сектор болып табылады. Бәсекелестік деңгейі соңғы онжылдықта «қанды мұхит» деңгейіне көтерілді және клиенттерді тартудың жаңа тәсілдерін іздестіре отырып, клиенттерді ұстап қалу қажет болды. Осыған байланысты ұйымдар белгілі бір маркетингтік тактикалық шешімдерді қажет ететін инновациялық өнімдерді жасауға мәжбүр болып отыр. Осы ретте, фитнес индустриясындағы интернет-маркетинг әртүрлі салалардағы маркетингтік тәсілдің ажырамас бөлігі болып табылады. Бұл мақалада біз маркетингтік құралдарға заманауи тәсілдерді және олардың фитнес индустриясы аясында қолданылуын қарастырамыз. Берілген құралдарға шолу ТМД ғалымдары мен шетелдік ғалымдардың жұмыстары негізінде жасалды.

*Түйінді сөздер: фитнес-индустриясы, фитнес ұйымдар, маркетинг, интернет-маркетинг, әлеуметтік медиа маркетинг.*

Фитнес-трендінің тарихы ұзақ, әріде жатыр. 19 ғасырдың аяғында басталған модернизациядан бері адамдар дене, ақыл-ой және адамның жан-тәні арасындағы тепе-теңдікке үлкен мән бере бастады. Шамамен сол уақытта әйелдер қоғамның қысымын сезіне бастады, сондықтан олар ашаң денелі, сымбатты болуға ұмтылып және оған тамақтың калориясын есептеу мен үйде үнемі жаттығулар жасау арқылы қол жеткізген. Фитнес индустриясын зерттеген Қытай ғалымдары Екінші дүниежүзілік соғыс кезінде, әсіресе ер адамдар үшін сұлулық символы – қара күш пен әскери күштің белгісі ретінде шымыр және мығым дене екенін анықтады. Сол тұстағы әртүрлі БАҚ (Бұқаралық Ақпарат Құралдары) беттерінде көрсетілген ер адамдардың фотосуреттері бүгінгі күнгі бодибилдингке қатты ұқсайды. Нағыз денсаулық пен фитнеске деген серпіліс Еуропада 1970 жылдары жүгіру сәнге айналған кезде басталды және жақсы форманы сақтау көптеген адамдар үшін өмір салтына айналды [1].

Фитнес философиясы ондаған жылдар бойы жалғасты, әсіресе бодибилдинг өте танымал болды. Осы сәттен бастап тіпті әйелдер спорт залындағы "ерлер бөліміне" бара бастады, бұл фитнес орталықтарына жаңа жұмыс тобын анықтауға мүмкіндік берді. Жылдар өте келе денсаулық, ойын-сауық және қарым-қатынас сияқты жаңа факторлар адамдар үшін маңызды бола бастады, олар енді спорт залдары туралы ойлаған кезде, тек өз дене-бітіміне ғана көңіл бөліп қойған жоқ. 1990 жылдары адамдар қатаң жаттығу жоспарын құру туралы ойлай бастады – олар оны кіріс деп атады – демек, армандаған дене-бітіміне қол жеткізуді – нәтижесі деп қарады [2]. Қазіргі уақытта адамдар жаттығу залына тек жаттығып қана қоймай,

сонымен бірге үйге қайтудан бұрын, сабақтан кейін саунаға бару, аэробикалық жаттығулар жасау және тағы да басқа «денсаулық» факторына қатысты шынығуларға барады.

Денсаулық пен фитнес соңғы екі жылда үлкен қарқынмен дамып келе жатқандықтан, көптеген адамдар бұл үрдісті әлеуметтік желілерде, әсіресе Instagram-да жариялау арқылы пайдасын көріп қалуға тырысуда. Бұл жағдай барлық қатысушы тараптарға – танымал тұлғаларға, компанияларға және нақты тұтынушыларға пайда әкелуі мүмкін болғандықтан, ең ықпалды фактор ретінде, оқырмандардың сенімінен шыға білу – маңызды. Электрондық коммерцияға деген сенімге қатысты бірнеше зерттеулер болғанымен, олардың ешқайсысы әсер ету маркетингінің жағдайын, әсіресе Instagram-дағы фитнеске байланысты танымал тұлғаларды талдай алмады [3].

Салауатты және салауатты өмір салтын ұстану үрдісінің ұзақ тарихы бар, бірақ әсіресе соңғы онжылдықта денсаулық пен әл-ауқатқа деген қызығушылық одан да жылдам қарқынмен өсуде. Алайда, адамдар әрқашан өздерінің ең жақсы нұсқасы болуға ұмтылғанымен, дұрыс тамақтану және тұрақты жаттығулар көбінесе әлеуметтік медиа платформалар арқылы таралады. Қазіргі уақытта әлеуметтік желілерде фитнес пен денсаулыққа қатысты үлкен толқулар орын алуда, сондықтан көптеген адамдар әлеуметтік желілерді өздерінің өмір салты туралы әңгімелеу және басқаларға кеңес беру үшін пайдаланады. Бұл аудиторияны, әсіресе жасөспірімдерді, осындай өмір салтын ұстану арқылы жақсартуға ынталандырады.

Денсаулық және фитнес — бұл маркетингі әлеуметтік желілерде және коммерциялық мақсатта пайдалану және оның пайдаланылуын соңғы бірнеше жылда белсенді түрде талқылаған салалардың бірі ғана. Дүние жүзінде әлеуметтік желіні 2,62 миллиард адам пайдаланады, оның ішінде 2,23 миллиарды Facebook-ты, Instagram-ның 1 миллиардқа жуық белсенді қолданушысы бар. Соңғысын ықпал етушілердің күрт өсуімен байланысты сипаттауға болады. Ықпал етушілердің мүдделері бір-біріне ұқсас келеді, олардың тұтыну заңдылықтарына әсер етуге мүмкіндік беретін көптеген ізбасарлары бар екені белгілі [4]. Ықпал етушілер атақты адамдар емес, "қалыпты адамдар" ретінде қабылданатындықтан, оқырмандар мен ықпал етуші арасында байланыс пен сенім негізін құру оңай. Бұл оқиға жаһандық компанияларды маркетингтік стратегияларына онлайн маркетингі, нақтырақ айтқанда, әсер ету маркетингін, әсіресе Instagram-да қосу үшін өзгертуге итермеледі.

Instagram-ның соңғы екі жылда осындай үлкен жетістікке жетуінің

бірнеше себептері бар. Пайдаланушыларға ұтқырлық кез келген жерде және кез келген уақытта қолданбаға қол жеткізуге мүмкіндік береді. Instagram — ның жетістігі туралы айтатын болсақ, тағы бір фактор-нарциссизм, өйткені қолданба өзін-өзі таныстыруды толығымен басқаратын және үстірт қарым-қатынасты бағалайтын нарциссистер ортасында дамиды. Ақырында, Instagram-көптеген адамдарға ұнайды, өйткені оны пайдалану өте қарапайым және суреттер мен қысқа бейнелер сияқты эмоционалды мазмұнды ұсынады.

Фитнес тақырыбын қамтитын ықпал етушілердің көптігіне және осы саладағы кәсіпорындардың ықпалды маркетингке инвестицияларының артуына қарамастан, фитнес трендінің өсуі, Instagram-ның өсуі және ықпал етушілердің көбеюі арасындағы байланыс туралы зерттеулер аз жүргізілді. Instagram ықпал етушілерінің клиенттерге әсерін бағалау үшін сенім тақырыбы мен спортпен шұғылдану хоббиі болып табылатындарға басты назар аударылады.

Әлеуметтік желілердегі маркетинг-бұл клиенттерге құндылық жасау және олардың тілектері мен қажеттіліктерін қанағаттандыру үшін әлеуметтік медиа технологиялары, арналары мен бағдарламалық жасақтамасы қолданылатын маркетингтің бір түрі. "Жоғарыдан төмен" стратегиясын ұстанатын дәстүрлі маркетинг әдістерімен салыстырғанда, бұл бастама әрқашан компанияның өзінен бастау алады, әлеуметтік медиа маркетингінде "төменнен жоғарыға" тәсілі де бар, яғни мұнда тұтынушыларға брендтермен өзара әрекеттесу анағұрлым жеңіл және өзара әрекеттесу әлдеқайда оңай. Клиенттер брендпен және компанияның басқа тұтынушыларымен байланысқа түседі, өз үлесін қосады және ынтымақтаса бірге жұмыс атқарады, бұл қоғамдастық сезімін тудырады [5].

Әлеуметтік желілердің негізгі бағытына байланысты көптеген түрлері бар. Әлеуметтік желі деп аталатындар интерактивті платформаны ұсынады, онда адамдар достарын тауып, оларды қоса алады, профильдерге немесе фотосуреттерге түсініктеме береді, пікірталастар жүргізеді және топтарға қосыла алады. Бүгінгі таңда Facebook, Twitter, Instagram және YouTube ең көп қолданылатын әлеуметтік желілер болып табылады. Қазіргі уақытта танымал бола бастаған әлеуметтік медианың ерекше түрі — бұл фотосуреттер мен бейнелерді бөлісуге арналған әлеуметтік сайттар. Олар пайдаланушыларға фотосуреттермен немесе бейнелермен бөлісуге және басқа жарияланған материалдарға түсініктеме беруге мүмкіндік береді. YouTube, Tumblr, Instagram, Flickr және Pinterest — бұл өз салаларында нарықта үстемдік ететін көптеген ірі компаниялар белсенді пайдаланатын фотосуреттер мен бейнелерді бөлісуге арналған ең танымал әлеуметтік

сайттар [6].

Жалпы алғанда, әлеуметтік медиа адамдарға көптеген тапсырмаларды орындауға мүмкіндік береді, соның ішінде бейнелер арқылы оқиғаларды бөлісу және құжаттау, рецепттермен алмасу немесе басқа идеялармен бөлісу үшін блогтар құру, достарыңызбен инфографикамен бөлісу, адамдарды табу, олармен байланыс орнату немесе қайта байланысу және т.б. Бұл сонымен қатар маркетингтік стратегия ретінде пайдалануының негізгі себептері-олар жарнаманың басқа түрлері сияқты қымбат емес және Интернетке көбірек адамдар қол жеткізе алады, сондықтан табыс табу ықтималдығы артады. Тұрақты [7]. Сонымен бірге, Instagram және Facebook пікірлері сияқты басқа сатып алушыларға көмектесетін оқырмандар үшін де тәжірибе мен ноу-хауды бөлісу мүмкіндігі тартымды болуы мүмкін.

Серіктестік маркетинг веб-сайт немесе компания веб-бет трафигін құруға және сатылымды арттыруға көмектесетін "серіктестер" деп аталатындарды таңдаған кезде нәтижелерге негізделген онлайн маркетингтің бір түрі. Автор әрі қарай түсіндіреді: егер веб-сайт немесе әсер етуші серіктестік бағдарламасына қосылғысы келсе, серіктестік веб-сайтқа тікелей сілтеме хост веб-бетіне, YouTube бейнесінің сипаттамасына немесе Instagram парақшасының өмірбаянына қосылуы керек. Клиенттер осы сілтемені басқан сайын және одан бірдеңе сатып алуды шешкен сайын, хост сайты соғұрлым көп ақша табады. Көп жағдайда серіктестік бағдарламалар арқылы алынған табыс серіктестік сілтеме арқылы жасалған сатылымдардың алдын ала белгіленген пайызын білдіреді және әдетте 1% - дан 15% - ға дейін болады [4].

Қол жетімділік, ноу-хау, жүйелілік, адалдық, тазалық, бедел, өлшем, уәделерді орындау, қабылдау, ашықтық, ізгі ниет және т. б. сияқты онлайн-ортада тұтынушылардың сеніміне ықпал ететін көптеген атрибуттар бар болса да, электрондық коммерцияға сенім туралы сөз болғанда, Қытай ғалымдары адалдық, ізгі ниет және білім ең маңызды факторлар екенін анықтады. Адалдық дегеніміз-клиенттердің компанияға немесе брендке адалдық пен адамгершілікке деген сенімі. Компанияның беделі адалдықты қабылдауда үлкен рөл атқарады, өйткені сатып алушылар керемет беделге ие компанияның қателіктері жөнінде танымал емес компаниялар сияқты оларды талқыламайды. Қытай ғалымдары қайырымдылықты ізгі ниет және тағы да компанияның адалдығы деп айқындап отыр. Бұл тұрғыда адалдық компанияның тұтынушылар үшін ең жақсысын қалайтынын немесе жай

ғана пайданы барынша арттырғысы келетінін білдіреді. Құзыреттілік-бұл компанияның дағдылары мен ноу-хауына қатысты электрондық коммерциядағы сенімділіктің үшінші өлшемі.

Клиенттердің брендке деген сенімі неғұрлым жоғары болса, брендтің капиталы соғұрлым жоғары болады. Әрине, бренд капиталы брендті танумен тығыз байланысты, бірақ бренд капиталының құнына әсер ететін басқа да факторлар бар. Тұтынушылардың сенімінің жоғары деңгейі тұтынушылардың адалдығының артуымен тікелей байланысты, бұл ауызша маркетингке және сайып келгенде беделдің жақсаруына әкеледі. Сенім, шын мәнінде, компанияға клиенттермен жақсы қарым-қатынас орнатуға көмектеседі, бұл сонымен қатар клиенттің төлемге дайындығын ұлғайтып, өмірлік құндылығын арттырады. Тұтынушы компанияға неғұрлым көп сенсе, соғұрлым ол сәтсіздіктер немесе жаман кеңестер сияқты қателіктерден арылады. Малайзиялық ғалымдар Интернеттегі сатып алулардың көпшілігі жоғары сенімділікке негізделген бе, жоқ па, соны анықтау үшін зерттеу жүргізді. Қорытындысы бойынша: барлық онлайн-сатып алулардың 57,5%-ын компанияға деген жалпы сеніммен түсіндіруге болады. Бұл тұтынушылардың компанияға деген сенімінің жоғары деңгейі пайда мен жаңа перспективалар үшін өте пайдалы болуы мүмкін екенін дәлелдейді [7].

Көптеген оқырмандар ықпал етуші тұлғаларға әлеуметтік медиа маркетингтік әрекеттері үшін белгілі бір сыйлықақы төленетінін түсінгенімен, көбінесе олар әлі де оларға сенеді және оларды нақты үлгі ретінде қарастырады. Ең табысты әсер етушілер өздерінің оқырмандарымен осындай жоғары сенімділік деңгейін орнатты, сондықтан демеушілік мазмұн олар үшін ақы төленетіні белгілі болса да, шынайы деп қабылданады. Оқырмандармен және әсер етуші арасындағы сенім деңгейі постқа демеушілік жасалғаны немесе жасалмағаны туралы хабарланған кезде артады. Тағы бір маңызды фактор-ынтымақтастық түрі, яғни жарнамаланатын компания және демеушілік жүктеулер саны. Тіпті ықпал етуші оқырмандары тым көп ақылы жарнама жариялау арқылы оларға сенетін кезеңде болса да, бұл сенім деңгейін оңай жоғалтуға болады. Аудиторияның сеніміне ие болу оңай емес, алайда жеке және сенімді мазмұнды үнемі жариялау арқылы оқырмандар ықпал етушіні жеке білетіндіктерін сезінеді, сондықтан оларға сенеді. Әлеуметтік медиа қайраткерлерінен айырмашылығы, атақты адамдар өз жанкүйерлерімен мұндай байланысқа қол жеткізе алмайды, өйткені олар мағыналы адамдар ретінде емес, керісінше қол жетпейтін жоғары деңгейлі қоғамның өкілдері ретінде қабылданады.

## ABSTRACT

The fitness industry in developing countries is a sector that is growing at incredible speed. The level of competition over the last decade has grown to the level of a “bloody ocean”; accordingly, it is necessary to look for new ways to attract customers, and retain existing customers. In this regard, organizations are forced to create innovative products that require certain marketing tactical solutions. At the same time, Internet marketing is an integral part of marketing tactics in various fields, and the fitness industry is no exception. In this article, we look at modern approaches to marketing tools and their use within the fitness industry. A review of these tools was made based on the work of CIS scientists and foreign scientists, respectively.

## Әдебиеттер тізімі

1. Хапп-Дмитриенко Ю.В. Спортпарк Хольц-кирхен. Фитнес и спорт как составляющие современной сервисной деятельности в Германии // Туризм в современном мире: направления и тенденции развития. Хабаровск: ДвГУПС. - 2013. - С. 250-252.

2. Григорян А.В., Якубова Т.Н. Международный рынок фитнес-услуг: состояние и перспективы развития // Проблемы, перспективы и направления инновационного развития науки. Сборник статей международной научно-практической конференции: в 2 частях. Уфа: ООО «Аэтерна». - 2016. - С.106-109.

3. Григорьев В.И. Стратегия формирования индустрии рекреации / В.И. Григорьев, В.С. Симонов. - СПб: Изд-во СПбГУЭФ. - 2016. - 208 с.

4. Смирнов С.И. Исследование некоторых критериев сферы фитнес-услуг // Ученые записки университета им. П.Ф. Лесгафта. -2011. - № 10(80). - С. 170-173.

5. Гравшина И. Н., Никишина О. Е. Конкурентная оценка регионального рынка фитнес-индустрии: особенности и тенденции развития // Молодой ученый. - 2016. - №9. - С. 85-89.

6. Ищенко М.М., Изаак С.И. Инновации. Предпринимательство. Спорт // Экономические системы. - 2017. - №3 (38). - С. 59-63.

7. Леднев В. А., Солнцев И. В. Предпринимательство в индустрии спорта: направления, инновации и формы поддержки // Стратегические решения и риск-менеджмент. - 2021. - № 12(3). - С. 195-216.

**О.Касымова**  
докторант ДВА,  
Алматы Менеджмент Университет  
**Н.Урузбаева**  
д.э.н., профессор  
**А. Сегизбаева**  
к. м. н., ННМЦ

## **ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ТЕЛЕМЕДИЦИНЫ В ОРГАНИЗАЦИЯХ ЗДРАВООХРАНЕНИЯ: ПРОБЛЕМЫ И ПУТИ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ**

### **Аннотация**

Цель исследования заключается в анализе текущего состояния телемедицины, выявлении ключевых проблем её внедрения и разработке рекомендаций по их устранению.

Методология исследования включает обзор литературы, охватывающий теоретические и практические аспекты использования телемедицины.

Оригинальность исследования заключается в комплексном подходе к анализу проблем и предложению конкретных путей их решения.

Результаты исследования показывают, что несмотря на значительные преимущества телемедицины, такие как удобство для пациентов и снижение нагрузки на медицинские учреждения, существуют технические, правовые и организационные барьеры, которые необходимо преодолеть.

В статье предлагаются технологические инновации, улучшение законодательной базы и стратегии по обучению кадров для повышения качества и доступности телемедицинских услуг.

*Ключевые слова:* телемедицина, здравоохранение, менеджмент, дистанционное лечение, проблемы внедрения, совершенствование услуг.

Телемедицина представляет собой важное нововведение в сфере здравоохранения, предоставляющее значительные преимущества в обеспечении доступности и качества медицинских услуг. Актуальность

данного исследования обусловлена необходимостью решения проблем, связанных с ограниченным доступом к медицинской помощи в удаленных и сельских районах. В условиях пандемий и других глобальных кризисов, когда физический доступ к медицинским учреждениям может быть ограничен, телемедицина становится незаменимым инструментом для поддержания непрерывности медицинского обслуживания. Она позволяет пациентам получать консультации, диагностические услуги и лечение на расстоянии, что особенно важно для лиц с хроническими заболеваниями и ограниченной мобильностью.

С развитием технологий и увеличением использования цифровых платформ, телемедицина становится все более востребованной, предлагая удобные и эффективные способы взаимодействия между пациентами и врачами. Внедрение телемедицины способствует снижению нагрузки на медицинские учреждения, сокращению времени ожидания для пациентов и повышению эффективности использования медицинских ресурсов. Кроме того, она открывает новые возможности для проведения удаленных консультаций, мониторинга состояния пациентов и проведения дистанционных медицинских процедур.

Однако, несмотря на очевидные преимущества, внедрение телемедицины сталкивается с рядом значительных препятствий, таких как технические сложности, правовые и нормативные барьеры, а также вопросы конфиденциальности и безопасности данных. Именно поэтому актуальность данного исследования состоит в необходимости комплексного анализа текущего состояния телемедицины, выявления ключевых проблем и разработки рекомендаций по их устранению для обеспечения эффективного и безопасного использования телемедицинских услуг в системе здравоохранения.

Основной целью данного исследования является комплексный анализ текущего состояния телемедицины, выявление ключевых проблем её внедрения и разработка рекомендаций по их устранению. Для достижения этой цели необходимо изучить существующие исследования и публикации, касающиеся теоретических и практических аспектов использования телемедицины, определить общие тенденции и выявить пробелы в знаниях. Анализ преимуществ и недостатков телемедицинских услуг должен основываться на данных о текущем состоянии их внедрения и использования в различных медицинских учреждениях. Выявление и анализ основных проблем внедрения, включая технические, правовые, этические и организационные аспекты, помогут оценить эффективность и качество телемедицинских услуг, опираясь на примеры успешных кейсов и

отзывы пациентов и медицинских работников. Разработка рекомендаций по улучшению телемедицинских услуг будет включать предложения по внедрению технологических инноваций, совершенствованию законодательной базы и подготовке кадров. Выполнение этих задач направлено на создание комплексного подхода к решению проблем телемедицины, что позволит повысить её эффективность и обеспечить более широкое внедрение в систему здравоохранения, удовлетворяя потребности пациентов и медицинских работников в условиях современных вызовов.

Телемедицина, как инновационная форма оказания медицинских услуг, получает все большее внимание исследователей и практиков в области здравоохранения. Определение и основные понятия телемедицины включают предоставление медицинских услуг и консультаций на расстоянии с использованием информационных и коммуникационных технологий. Как отмечает Хрулева М. В., телемедицина сочетает в себе элементы традиционной медицины и цифровых технологий, позволяя врачам и пациентам взаимодействовать, несмотря на географические барьеры [1]. История развития телемедицины началась с простых телефонных консультаций и достигла сегодняшнего уровня, включающего видео консультации, дистанционный мониторинг пациентов и использование искусственного интеллекта для диагностики и лечения [2, с. 3]. Современное состояние телемедицины характеризуется широким применением этих технологий в клинической практике и их интеграцией в национальные системы здравоохранения [4].

Преимущества использования телемедицины многочисленны и многогранны. Одним из ключевых преимуществ является возможность предоставления медицинских услуг в отдаленных и сельских районах, где доступ к квалифицированной медицинской помощи ограничен. Телемедицина способствует сокращению времени ожидания и уменьшению нагрузки на медицинские учреждения, что особенно важно в условиях пандемий и других кризисов. Кроме того, телемедицинские технологии позволяют проводить удаленный мониторинг пациентов с хроническими заболеваниями, что значительно улучшает качество их жизни и уменьшает частоту госпитализаций. Однако, несмотря на очевидные преимущества, внедрение телемедицины сталкивается с рядом проблем, таких как технические сложности, правовые и нормативные барьеры, а также вопросы конфиденциальности и безопасности данных. Все эти аспекты требуют дальнейшего исследования и разработки эффективных

стратегий для их преодоления, что подтверждает актуальность и необходимость данного исследования.

Зарубежные исследователи активно изучают возможности и применение телемедицины в различных аспектах здравоохранения. Haleem A. и коллеги в своей работе подчеркивают важность телемедицины для улучшения доступности и качества медицинских услуг. Они рассматривают основные возможности и функции телемедицины, а также барьеры, которые могут препятствовать её внедрению, включая технические, организационные и экономические аспекты [5]. Исследователи отмечают, что телемедицина может значительно снизить количество медицинских визитов и сэкономить время и деньги как пациентов, так и поставщиков медицинских услуг. Bashshur R. L., Reardon T. G., Shannon G. W. выделяют потенциал телемедицины для решения устойчивых проблем в здравоохранении, таких как доступ к качественной медицинской помощи в удаленных и недостаточно обслуживаемых районах. Они обсуждают определения и генезис телемедицины, а также ее роль в современных системах здравоохранения [6].

Другие исследователи, такие как Rangasamy M., Balasubramaniam A., Duraisamy S. отмечают, что для успешного внедрения телемедицины необходимо объединение усилий правительства, медицинских профессионалов, ассоциаций и частного сектора. В их обзоре рассматриваются различные аспекты применения телемедицины и предлагаются рекомендации по её интеграции в национальные системы здравоохранения [7]. Bashshur R. L. и коллеги обсуждают, как телемедицина может быть интегрирована в основные процессы здравоохранения, особенно в условиях пандемии COVID-19. Они подчеркивают важность телемедицины для предоставления точной и своевременной медицинской помощи в условиях кризисов [8]. Field M. J. в своей книге рассматривает вопросы оценки телекоммуникаций для здравоохранения, обсуждая экономические и социальные преимущества телемедицины [9]. Эти исследования подтверждают важность телемедицины и предлагают разнообразные пути её эффективного внедрения в различные медицинские контексты, включая как развитые, так и развивающиеся страны.

Одной из основных проблем внедрения телемедицины являются технические сложности и ограничения. Как отмечают Nakajima I. и коллеги, успешное внедрение телемедицинских систем требует наличия достаточного количества технических ресурсов и стабильной

инфраструктуры [10]. Недостаточная развитость телекоммуникационных сетей, особенно в удаленных и сельских районах, существенно ограничивает возможности телемедицины. В исследовании Nadian и коллег подчеркивается, что технические проблемы включают в себя низкую скорость интернета, недостаточную пропускную способность сетей и отсутствие совместимости между различными системами и устройствами. Эти ограничения могут приводить к прерывистости сеансов телемедицины, снижению качества видео и аудиосвязи, что негативно сказывается на эффективности дистанционного медицинского обслуживания [11].

Правовые и нормативные аспекты также являются значительным препятствием на пути внедрения телемедицины. Wootton R. указывает на необходимость разработки и принятия четких правовых норм, регулирующих деятельность телемедицинских сервисов. В некоторых странах отсутствуют стандарты и лицензии для врачей, работающих в сфере телемедицины, что создает правовую неопределенность и мешает развитию этой области [12]. Linderoth H. C. J. отмечает, что правовые барьеры включают в себя вопросы ответственности, лицензирования и возмещения затрат на телемедицинские услуги. Неопределенность в правовом регулировании может отпугивать потенциальных инвесторов и замедлять процесс интеграции телемедицины в систему здравоохранения [13].

Этические вопросы и защита данных представляют собой еще одну важную проблему внедрения телемедицины. В исследовании Karoo L., и коллег подчеркивается, что защита конфиденциальности пациентов и безопасность передаваемых данных являются критическими аспектами телемедицины [14]. Нарушение конфиденциальности и утечки данных могут привести к серьезным последствиям, включая потерю доверия пациентов и юридические санкции. Hjelm N. M. акцентирует внимание на необходимости соблюдения этических норм при оказании дистанционной медицинской помощи, чтобы гарантировать, что права и интересы пациентов защищены на всех этапах взаимодействия [15].

Организационные и управленческие барьеры также играют значительную роль в процессе внедрения телемедицины. Vollenbroek-Hutten M. M. R., Hermens H. J. отмечают, что внедрение телемедицины требует значительных изменений в организационной структуре и процессах медицинских учреждений. Это включает в себя обучение персонала новым технологиям, изменение рабочих процессов и адаптацию управленческих практик [16]. Rogers H., и коллеги в своем систематическом обзоре

подчеркивают, что сопротивление изменениям, недостаток ресурсов и слабая стратегическая планировка могут существенно замедлить процесс интеграции телемедицинских технологий [17]. El-Mahalli A. A., El-Khafif S. H., Al-Qahtani M. F. указывают на необходимость стратегического выравнивания и управления изменениями для успешного внедрения телемедицины, особенно в развивающихся странах [18]. Эти проблемы требуют комплексного подхода для их решения, включая инвестиции в техническую инфраструктуру, разработку правовых норм, обеспечение защиты данных и организационные изменения. Только при условии преодоления этих барьеров телемедицина сможет реализовать свой потенциал и внести значительный вклад в улучшение системы здравоохранения.

Одним из ярких примеров успешного применения телемедицины является опыт провинции Ганьсу в Китае во время эпидемии COVID-19. Как отмечают Wang Y. и коллеги, телемедицина сыграла ключевую роль в обеспечении медицинской помощи в условиях ограниченного доступа к традиционным медицинским учреждениям [19]. В Ганьсу была развернута региональная телемедицинская платформа, которая позволила эффективно управлять пациентами, проводить диагностику и лечение дистанционно. Это существенно снизило нагрузку на медицинские учреждения и помогло контролировать распространение вируса. Также успешным кейсом можно считать применение телемедицины в Китае в период с 2014 по 2020 год. Cui F. и коллеги описывают, как интеграция телемедицинских сервисов в региональную систему здравоохранения позволила улучшить доступность медицинских услуг и повысить их качество [20].

Оценка эффективности и качества телемедицинских услуг является важным аспектом их внедрения. В своей работе Taylor P. акцентирует внимание на необходимости систематической оценки телемедицинских систем, подчеркивая важность финансового анализа и оценки экономической эффективности. Важно отметить, что по результатам различных исследований телемедицина показала свою экономическую целесообразность, особенно в условиях удаленных и сельских районов, где доступ к традиционным медицинским услугам ограничен [21].

Обратная связь от пациентов и медицинских работников является критическим фактором в оценке телемедицинских услуг. Как указывают Cui и коллеги, большинство пациентов высоко оценили удобство и доступность телемедицинских консультаций, отмечая, что это позволяет экономить время и снижать необходимость в личных визитах к врачу [20].

Медицинские работники также выразили положительное мнение о телемедицине, подчеркнув её роль в снижении нагрузки на медицинские учреждения и улучшении качества обслуживания пациентов. Однако, Gupta R., Gamad R. S., Bansod P. отмечают, что несмотря на положительные отзывы, существуют и определенные вызовы, такие как необходимость обучения персонала и адаптация к новым технологиям, что требует дополнительного времени и ресурсов [22]. Анализ практического применения телемедицины показывает, что при правильной организации и интеграции телемедицинские технологии могут существенно улучшить доступность и качество медицинских услуг, особенно в условиях кризисов и в отдаленных районах. Однако, для достижения максимальной эффективности необходимо продолжать работу над устранением существующих барьеров и совершенствованием технологий.

Технологические инновации играют ключевую роль в развитии телемедицинских услуг. Как указывают Gammon и коллеги, внедрение новых технологий, таких как искусственный интеллект, машинное обучение и блокчейн, может существенно повысить эффективность телемедицины. Эти технологии способны улучшить диагностику, автоматизировать процессы, обеспечивать безопасность данных и персонализировать медицинскую помощь. Например, искусственный интеллект может анализировать большие объемы медицинских данных для выявления паттернов и предсказания заболеваний, что позволит врачам принимать более обоснованные решения [23]. В дополнение, Holle R., Zahlmann G. подчеркивают важность разработки новых телемедицинских платформ, которые бы обеспечивали более высокое качество связи и улучшали взаимодействие между пациентами и врачами [24].

Для эффективного внедрения телемедицины необходима адекватная законодательная база. Preston J., Brown F. W., Hartley B. отмечают, что текущие законы и нормативные акты часто не успевают за развитием технологий, что создает барьеры для использования телемедицины. Важно разработать и принять стандарты, регулирующие ответственность медицинских работников, защиту данных пациентов и лицензирование телемедицинских услуг [25]. Saliba V. и коллеги предлагают унификацию международных стандартов, что позволит устранить разночтения в правовом регулировании и обеспечить более широкое внедрение телемедицины на глобальном уровне [26].

Обучение и подготовка кадров являются необходимыми условиями для успешного внедрения телемедицинских технологий. Segato F., Masella

С. указывают на необходимость разработки программ обучения, которые бы охватывали не только технические аспекты, но и организационные навыки, необходимые для управления телемедицинскими услугами [27]. Gao J. и коллеги подчеркивают важность постоянного профессионального развития медицинских работников, чтобы они могли эффективно использовать новые технологии в своей практике. Это включает в себя проведение тренингов, семинаров и курсов повышения квалификации [28].

Оптимизация процессов управления и организации телемедицинских услуг является ключевым фактором для их устойчивого развития. Parsons J. A. акцентирует внимание на необходимости создания эффективных систем управления, которые бы обеспечивали координацию между различными уровнями медицинского обслуживания [29]. Taylor P. рекомендует использование инструментов мониторинга и оценки для постоянного улучшения качества телемедицинских услуг [30]. Coelho K. R. также отмечает важность интеграции телемедицины в существующие медицинские системы, чтобы обеспечить непрерывность и согласованность медицинской помощи [31].

Общая задача заключается в том, чтобы создать условия, при которых телемедицина может развиваться и приносить максимальную пользу как пациентам, так и медицинским работникам. Это требует комплексного подхода, включающего технологические инновации, улучшение законодательной базы, обучение и подготовку кадров, а также оптимизацию процессов управления.

Следует также отметить, что технологические инновации являются основным двигателем развития телемедицинских услуг. Согласно Gao и коллегам, внедрение передовых технологий, таких как искусственный интеллект, машинное обучение и блокчейн, может значительно улучшить эффективность и качество телемедицинских услуг [28]. Искусственный интеллект способен анализировать большие объемы медицинских данных для выявления паттернов и предсказания заболеваний, что помогает врачам принимать более обоснованные решения. Использование блокчейн-технологий может обеспечить безопасность и конфиденциальность данных пациентов, что является критически важным аспектом в телемедицине. Такие инновации не только улучшают текущие услуги, но и открывают новые возможности для развития телемедицины.

Эффективное внедрение телемедицины требует адекватного правового регулирования. Parsons J. A. подчеркивает, что для успешного функционирования телемедицинских услуг необходимо разработать четкие

и универсальные законы, регулирующие лицензирование, ответственность медицинских работников и защиту данных пациентов [29]. Mbunge E., Muchemwa B., Watani J. предлагают унификацию международных стандартов, что позволит устранить разночтения в правовом регулировании и обеспечить более широкое внедрение телемедицины на глобальном уровне. Важно также, чтобы законодательство обеспечивало гибкость для адаптации к быстро меняющимся технологиям и потребностям пациентов [32].

Обучение и подготовка кадров играют ключевую роль в успешном внедрении телемедицинских технологий. Kissani N., и коллеги отмечают необходимость разработки комплексных программ обучения, которые охватывают как технические, так и организационные аспекты телемедицины. Это включает в себя проведение тренингов, семинаров и курсов повышения квалификации для медицинских работников [33]. Barbosa W. и коллеги подчеркивают важность постоянного профессионального развития, чтобы медицинские работники могли эффективно использовать новые технологии и адаптироваться к изменениям в сфере здравоохранения [34].

Оптимизация процессов управления и организации телемедицинских услуг является ключевым фактором для их устойчивого развития. Leite H., Hodgkinson I. R. акцентируют внимание на необходимости создания эффективных систем управления, которые обеспечивают координацию между различными уровнями медицинского обслуживания [35]. Achenbach S. J. рекомендует использовать инструменты мониторинга и оценки для постоянного улучшения качества телемедицинских услуг [36]. Abdel-Wahab M., Rosenblatt E., Prajogi B. также отмечают важность интеграции телемедицины в существующие медицинские системы, чтобы обеспечить непрерывность и согласованность медицинской помощи [37].

В заключение, для достижения максимальной эффективности телемедицинских услуг необходимо применять комплексный подход, включающий технологические инновации, улучшение законодательной базы, обучение и подготовку кадров, а также оптимизацию процессов управления. Такой подход позволит обеспечить высокое качество и доступность медицинской помощи для всех пациентов, независимо от их географического расположения и социально-экономического статуса.

Проведенное исследование продемонстрировало, что телемедицина обладает значительным потенциалом для улучшения доступности и

качества медицинских услуг, особенно в удаленных и труднодоступных районах. Технологические инновации, такие как искусственный интеллект и блокчейн, могут существенно повысить эффективность и безопасность телемедицинских услуг. Однако для успешного внедрения телемедицины необходимо решить множество проблем, включая технические сложности, правовые и нормативные барьеры, вопросы защиты данных и организационные препятствия. Обучение и подготовка медицинских работников, а также оптимизация процессов управления и организации телемедицинских услуг являются ключевыми факторами для устойчивого развития этой области.

Перспективы дальнейших исследований в области телемедицины включают изучение и внедрение новых технологий, которые могут улучшить диагностику и лечение пациентов. Будущие исследования должны сосредоточиться на разработке более совершенных систем защиты данных и обеспечении их конфиденциальности. Также важно продолжать работу над унификацией международных стандартов и разработкой гибкой законодательной базы, которая будет способствовать развитию телемедицины.

Дополнительные исследования могут быть направлены на оценку экономической эффективности телемедицинских услуг и их влияния на систему здравоохранения в целом. Особое внимание следует уделить разработке и внедрению образовательных программ для медицинских работников, чтобы обеспечить их готовность к использованию новых технологий.

В заключение телемедицина обладает огромным потенциалом для трансформации системы здравоохранения, делая медицинскую помощь более доступной и качественной. Однако для реализации этого потенциала необходимы совместные усилия правительства, медицинских учреждений, технологических компаний и исследовательских организаций.

### **Список использованной литературы**

1. Хрулева М. В. Телемедицина и интернет в сфере здравоохранения // Студент года. – 2023// <https://elibrary.ru>. (дата обращения 25.07.2024).
2. Владимирский А. В. Телемедицина. – 2011 // <https://elibrary.ru>(дата обращения: 25.07.2024).
3. Кобринский Б. А. Телемедицина в системе практического здравоохранения. – 2016.

4. Пузин С. Н., Сертакова О. В., Решетов Д. Н. Телемедицина как вектор инновационного развития системы оказания услуг в сфере здравоохранения // Научные труды. – 2018.
5. Haleem A., Javaid M., Singh R. P., Suman R. Telemedicine for healthcare: Capabilities, features, barriers, and applications // Sensors International. – 2021.
6. Bashshur R. L., Reardon T. G., Shannon G. W. Telemedicine: A new health care delivery system // Annual Review of Public Health. – 2000.
7. Rangasamy M., Balasubramaniam A., Duraisamy S. Role of telemedicine in health care system: A review // International Journal of Recent Advances. – 2011.
8. Bashshur R. L., Doarn C. R., Frenk J. M., Kvedar J. C. Beyond the COVID pandemic, telemedicine, and health care // Telemedicine and e-Health. – 2020.
9. Field M. J. Telemedicine: A guide to assessing telecommunications for health care. – 1996.
10. Nakajima I., Sawada Y., Ashihara T., Kobayashi S. Problems and our solutions for implementing telemedicine systems // Journal of Medical Systems. – 1999. – Springer. – Режим доступа: <https://researchmap.jp>(дата обращения: 27.07.2024).
11. Hadian M., Jelodar Z. K., Khanbebin M. J., Hadian M. Challenges of Implementing Telemedicine Technology: A systematized Review // International Journal of Preventive Medicine. – 2024. – Режим доступа: <https://lww.com>., (дата обращения: 27.07.2024).
12. Wootton R. Telemedicine and developing countries-successful implementation will require a shared approach // Journal of Telemedicine & Telecare. – 2001. – Режим доступа: <https://search.ebscohost.com>., (дата обращения: 27.07.2024).
13. Linderoth H. C. J. Implementation and evaluation of telemedicine-a catch 22? // Proceedings of the 35th Annual Hawaii International Conference on System Sciences. – 2002. – Режим доступа: <https://ieeexplore.ieee.org>., (дата обращения: 01.08.2024).
14. Kapoor L., Basnet R., Chand R. D. An audit of problems in implementation of telemedicine programme // 2007 9th International Conference on e-Health Networking, Application and Services. – 2007. – Режим доступа: <https://ieeexplore.ieee.org>., (дата обращения: 01.08.2024).
15. Hjelm N. M. Benefits and drawbacks of telemedicine // Introduction to Telemedicine, Second Edition. – 2017. – Taylor & Francis. – Режим доступа: <https://researchgate.net>., (дата обращения: 01.08.2024).

16. Vollenbroek-Hutten M. M. R., Hermens H. J. Telemedicine services: from idea to implementation // *Journal of Telemedicine and Telecare*. – 2010. – Режим доступа: <https://journals.sagepub.com>., (дата обращения: 01.08.2024).
17. Rogers H., Madathil K. C., Agnisarman S., Narasimha S., Ashok A., Nair A., Welch B. A systematic review of the implementation challenges of telemedicine systems in ambulances // *Telemedicine and e-Health*. – 2017. – Режим доступа: <https://liebertpub.com>., (дата обращения: 01.08.2024).
18. El-Mahalli A. A., El-Khafif S. H., Al-Qahtani M. F. Successes and challenges in the implementation and application of telemedicine in the eastern province of Saudi Arabia // *Perspectives in Health Information Management*. – 2012. – Режим доступа: <https://ncbi.nlm.nih.gov>., (дата обращения: 01.08.2024).
19. Wang Y., Yang J., Ma H., Dong X., Xie G., Ye S., Du J. Application of telemedicine in the COVID-19 epidemic: An analysis of Gansu Province in China // *PLOS ONE*. – 2021. – Режим доступа: <https://journals.plos.org>., (дата обращения: 01.08.2024).
20. Cui F., Ma Q., He X., Zhai Y., Zhao J., Chen B., Jiang S. Implementation and application of telemedicine in China: cross-sectional study // *JMIR mHealth and uHealth*. – 2020. – Режим доступа: <https://mhealth.jmir.org>., (дата обращения: 01.08.2024).
21. Taylor P. Evaluating telemedicine systems and services // *Journal of Telemedicine and Telecare*. – 2005. – Режим доступа: <https://journals.sagepub.com>., (дата обращения: 05.08.2024).
22. Gupta R., Gamad R. S., Bansod P. Telemedicine: A brief analysis // *Cogent Engineering*. – 2014. – Taylor & Francis. – Режим доступа: <https://tandfonline.com>., (дата обращения: 05.08.2024).
23. Gammon D., Johannessen L. K., Sønstebø K. Overview and analysis of theories employed in telemedicine studies // *Methods of Information in Medicine*. – 2008. – Режим доступа: <https://thieme-connect.com>., (дата обращения: 05.08.2024).
24. Holle R., Zahlmann G. Evaluation of telemedical services // *IEEE Transactions on Information Technology in Biomedicine*. – 1999.
25. Preston J., Brown F. W., Hartley B. Using telemedicine to improve health care in distant areas // *Psychiatric Services*. – 1992. – American Psychiatric Association.
26. Saliba V., Legido-Quigley H., Hallik R., Aaviksoo A., McKee M. Telemedicine across borders: a systematic review of factors that hinder or support

implementation // International Journal of Medical Informatics. – 2012. – Elsevier.

27. Segato F., Masella C. Telemedicine services: How to make them last over time // Health Policy and Technology. – 2017. – Elsevier.

28. Gao J., Fan C., Chen B., Fan Z., Li L., Wang L. Telemedicine is becoming an increasingly popular way to resolve the unequal distribution of healthcare resources: evidence from China // Frontiers in Public Health. – 2022. – Режим доступа: <https://frontiersin.org>., (дата обращения: 05.08.2024).

29. Parsons J. A. The telemedical imperative // Bioethics. – 2021. – Wiley Online Library.

30. Taylor P. Evaluating telemedicine systems and services // Journal of Telemedicine and Telecare. – 2005.

31. Coelho K. R. Identifying telemedicine services to improve access to specialty care for the underserved in the San Francisco safety net // International Journal of Telemedicine and Applications. – 2011. – Wiley Online Library.

32. Mbunge E., Muchemwa B., Batani J. Are we there yet? Unbundling the potential adoption and integration of telemedicine to improve virtual healthcare services in African health systems // Sensors International. – 2022. – Elsevier. – Режим доступа: <https://sciencedirect.com>., (дата обращения: 05.08.2024).

33. Kissani N., Lengané Y. T. M., Patterson V., Mesraoua B. Telemedicine in epilepsy: how can we improve care, teaching, and awareness? // Epilepsy & Behavior. – 2020. – Elsevier. – Режим доступа: <https://academia.edu>., (дата обращения: 05.08.2024).

34. Barbosa W., Zhou K., Waddell E., Myers T. Improving access to care: telemedicine across medical domains // Annual Review of Public Health. – 2021. – Режим доступа: <https://annualreviews.org>., (дата обращения: 05.08.2024).

35. Leite H., Hodgkinson I. R. Telemedicine co-design and value co-creation in public health care // Australian Journal of Public Administration. – 2021. – Wiley Online Library. – Режим доступа: <https://lboro.ac.uk>., (дата обращения: 05.08.2024).

36. Achenbach S. J. Telemedicine: benefits, challenges, and its great potential // Health Law & Policy Brief. – 2020. – HeinOnline. – Режим доступа: <https://american.edu>., (дата обращения: 05.08.2024).

37. Abdel-Wahab M., Rosenblatt E., Prajogi B. Opportunities in telemedicine, lessons learned after COVID-19 and the way into the future // International Journal of Radiation Oncology, Biology, Physics. – 2020. – Elsevier. – Режим доступа: <https://nih.gov>., (дата обращения: 06.08.2024).

## **ТЕНДЕНЦИИ РАЗВИТИЯ УПРАВЛЕНИЯ В МЕДИЦИНСКИХ КОМПАНИЯХ НА ПРИНЦИПАХ ESG**

### **Аннотация**

В настоящей статье раскрываются мероприятия, связанные с развитием использования ESG-принципов на уровне медицинских организаций в Казахстане. В данной работе был обобщен отечественный опыт развития ESG-повестки, а также определены специальные меры, связанные с улучшением использования данных инструментов в целях развития фармацевтической компании, которая ранее не использовала в своей деятельности данных инструментов. Цель исследования заключается в определении тенденций развития управления в медицинской компании на принципах ESG, с учетом экологических, социальных и корпоративных факторов. Методами исследования стали наблюдение, сбор и анализ теоретической и прикладной информации, а также сравнительный анализ и оценка полученных результатов. Комплексный подход позволил раскрыть концептуальные аспекты, связанные с проблемами формирования ESG-повестки в бизнес-структурах фармацевтической отрасли, а также определять реакцию таких компаний на запрос общества о развитии ESG-принципов. Значимость исследования состоит в формировании практической базы, связанной с принципами устойчивого развития на уровне отечественных фармацевтических компаний. Как результат – раскрытие основных путей и конкретных мер по развитию управления компаний на принципах, способствующих устойчивому развитию их бизнеса.

*Ключевые слова: ESG – концепция, ESG – принципы, развитие управления, медицинские организации, меры поддержки.*

В понятие ESG положено три основных смысла, раскрывающих содержание концепции устойчивого развития: E, или экология, S, или социальная политика, G, или корпоративное управление. Данная концепция включает в себя три важных направления деятельности компании в области:

- экологическое развитие, основанное на обеспечении снижения

негативного воздействия на экологию;

- социальное развитие заключается в обеспечении таких важных аспектов в области социальной ответственности: забота о работающих, права человека, благотворительность и иные формы помощи местным сообществам на территории размещения компании;

- корпоративное управление, основанное на эффективном использовании ресурсов, открытости и прозрачности деятельности компании.

Современный бизнес, который стремится быть конкурентоспособным и привлекательным для инвесторов, претендует иметь хорошую оценку своей деятельности относительно ESG-принципов. Исходя из этого, от него требуется соответствовать стандартам развития в трех направлениях устойчивого развития: достижения высокой социальной ответственности; обеспечения качественного корпоративного управления и понимания ответственного отношения к экологии. Такой подход свидетельствует о том, что ESG тесно связано с управлением развития предприятий.

Концепция ESG стала особенно популярной в последние годы, поскольку инвесторы все больше обращают внимание на эти аспекты при принятии решений о вложении средств. Компании, которые следуют принципам ESG, часто считаются более устойчивыми и перспективными для долгосрочных инвестиций.

Крупные компании Казахстана из индустрии фармацевтики стараются развивать применение ESG-концепций, хоть и вложения в ESG-инвестирование от этих компаний крайне малы. Однако, по-большой части, с точки зрения реальных дел, только социальные вопросы решаются в рамках данной отрасли, а также базовые экологические вопросы, связанные с утилизацией отходов, что актуально для любой медицинско-фармацевтической организации.

Как правило, малые предприятия, в которых работает до 5 человек, не придерживаются принципов ESG, однако с развитием применения данной концепции, могут возникнуть различные преимущества, связанные с расширением возможностей по сотрудничеству с более крупными фармацевтическими компаниями.

В качестве объекта исследования следует выделить организацию ТОО «Kaz-pharm», которая специализируется на торговле широким ассортиментом товаров фармацевтической отрасли. За 2023 г. организация уплатила 25,18 млн. тенге налоговых отчислений [2].

Для такой незначительной, по своему влиянию, организации, как

правило, ESG-принципы не важны, однако, их развитие сможет эффективно отразиться на экономической деятельности, привлекая новых клиентов.

Так, еще с 2020 г. инфляция на лекарственные средства в Казахстане составила 10%, а в 2021 г. – 7,6%. Далее, годом позже, она составила 13,3%. За три года цены поднялись на треть и составили 34%, что отразилось на положении аптечного бизнеса и снизило спрос на лекарства [3].

При таких условиях, представителям малого фармацевтического бизнеса необходимо обращать внимание на ESG-концепции, чтобы развивать своё конкурентное положение на рынке.

В первую очередь, следует отметить факт того, что крупнейшие отечественные фармацевтические компании, утвердившие корпоративные ESG-стратегии, уже пересматривают своих поставщиков и подрядчиков на предмет устойчивости и следованию ESG-принципов, для достижения поставленных перед собой целей. Таким образом, те представители малого и среднего предпринимательства, которые уже сегодня первыми начнут внедрять ESG в бизнес-процессы, получают преимущества работы с крупными клиентами на долгосрочной основе.

Также внедрение ESG позволит воспользоваться возможностями крупного количества реализуемых в Казахстане международных и государственных программ по поддержке малого и среднего бизнеса, ориентированного на зеленые технологии и инновационные решения.

Достаточно существенная проблема для контрагентов крупных фармкомпаний — разрозненность требований заказчиков и отсутствие единых требований к устойчивости поставщиков на рынке, так как ресурсы любой компании ограничены и руководству хочется распределять их оптимально. Решение данной проблемы заключается в унификации подобных требований на уровне госрегуляторов. В среднесрочной перспективе следует ожидать развития стандартов, в первую очередь для крупного бизнеса, которые будут ориентировать под них и малый бизнес договорными условиями.

Следует также отметить, что мотивационным фактором внедрения критериев ESG для бизнеса может стать введение льготного налогообложения и получение дополнительного финансирования со стороны государства, однако, органы власти, также, как и представители бизнеса, хотят увеличивать свои денежные поступления, при том, что экологические вопросы не являются перспективными для представителей власти.

Лучшими зарубежными практиками, способствующими переходу на ESG малого и среднего бизнеса, являются системы ESG-сертификации

МСП, предлагающие своим участникам выбор различных ESG-инициатив. Компании, желающие получить статус сертифицированного участника, реализуют предложенные инициативы в своей организации, получая за это определенное количество баллов.

Национальные малые фирмы находятся в стороне от тренда на ESG, а в тех компаниях, где реализуются ESG-инициативы, они носят точечный характер. Инициатором перехода к устойчивому развитию для МСП в нашей стране могут стать заказчики их товаров и услуг из числа крупных компаний, которые заинтересованы в повышении устойчивости своей производственно-сбытовой цепочки, однако данные компании сами не заинтересованы в этом на сегодняшнем этапе своего развития. Они определили этику и решение социальных вопросов, зачастую связанные с увеличением заработной платы и обеспечения обратной связи для потребителя, однако, на этом крупные фармацевтические компании остановились [1, с. 999].

Тем самым, будущее ESG в Казахстане пойдёт по одному из двух сценариев:

1. Бизнес и рынок увидят в повестке устойчивого развития ценность и выгоду. В этом случае соответствующие проекты будут развиваться органично и естественно, а самое главное, по собственной инициативе;

2. Среда или органы исполнительной власти начнут устанавливать правила. Отказ от их выполнения повлечёт негативные последствия — штрафы, потерю рыночной доли.

В случае с крупными фармкомпаниями Казахстана следует ожидать вариант с созданием стандартов по государственному регулированию, однако, на сегодняшний день, данная тема не стоит на повестке дня у государства. При любом из этих сценариев бизнес будет активно вовлечён в ESG-повестку, и ему придётся формировать команды как минимум из-за развития конкурентоспособности на рынке.

Малым компаниям необходимо развитие диалога с исполнительной властью и крупным бизнесом для улучшения взаимодействия по вопросам развития ESG-подхода. Крупный бизнес, в данной системе, будет давать заказы малому, а исполнительная власти обеспечивать экономическую поддержку бизнесу.

Так, предприниматели Казахстана, внедряющие принципы устойчивого развития в свои проекты, могут воспользоваться государственными и международными программами по поддержке ESG-проектов.

К примеру, Фонд развития предпринимательства «Даму» оказывает финансовую поддержку через инструменты субсидирования процентной ставки и гарантирования кредитов в рамках Единой комплексной программы (ранее Национальный проект по развитию предпринимательства), программ реализуемых совместно с ПРООН в области энергоэффективности и возобновляемых источников энергии, а также в рамках проектов с международными финансовыми институтами, такими как Европейский банк реконструкции и развития, Азиатский банк развития и т.д.

Так, в приоритетные виды экономической деятельности по программе ФРП «Даму» включено производство продуктов химической промышленности, а также производство основных фармацевтических продуктов и фармацевтических препаратов. Соответственно, малые предприятия могут подпадать под возможность господдержки.

В таблице 1. определим характеристику господдержки.

Таблица 1. Характеристика господдержки малого бизнеса от Фонда развития предпринимательства «Даму» [4]

<b>Характеристика</b>	<b>Описание</b>
Участники программы гос. поддержки	Выделено от ФРП инвестиций до 20 000 тыс. тенге, в том числе на пополнение оборотных средств не более 5 000 тыс. тенге.
Целевое назначение средств гос. поддержки	Инвестиции (или И); пополнение оборотных средств (или ПОС).
Размер ставки вознаграждения	Вознаграждение проводится по базовой ставке вознаграждения, установленной Национальным банком РК +7%
Размер пособия (гос.субсидии)	8% - ставка вознаграждения дается для заемщиков в городах; 7% - ставка вознаграждения дается для заемщиков в селах, моно- и малых городах; не более 28% - ставка вознаграждения по микрокредитам; 50% - при субсидировании.
Субсидирования на срок	И – не более трех лет, ПОС – не более двух лет
Встречные обязательства	с даты получения мер господдержки по инвестиционным проектам, которые предусматривают

	рост рабочих мест - через два финансовых года увеличение составляет не менее одного человека
ОКЭД	Не имеет ограничений. Исключение составляют выдача микрокредитов СМБ, занимающимся операциями с недвижимым имуществом, а также лизингом и арендой легковых автомобилей.

Регионам должно выделяться финансирование на реализацию грантов и субсидий в целях улучшения ESG-повестки на уровне региональных представителей бизнеса. Информация о порядке получения грантов и субсидий, а также об их стоимости и специфике проектов должна распространяться по всем доступным каналам для бизнеса, в частности, через интернет, соцсети, таргет и прочие инструменты.

Также необходимо наладить более активную работу с информированием субъектов МСП о повестке, задачах и сложностях в области устойчивого развития на уровне регионов. Особая роль и ответственность здесь у общественных объединений. Необходимо поощрять и создавать новые площадки для международного сотрудничества МСП в области устойчивого развития.

Также различным представителям власти необходимо активно взаимодействовать с представителями крупного бизнеса, обеспечивая их налоговыми преференциями за реализацию ESG-проектов.

Некоторые инвесторы ориентируются на ESG-рейтинги, в которые могут входить представители крупнейших компаний. Данные рейтинги уже существуют не только на Западе, но и в странах СНГ.

Если инвестором считается денежно-кредитная организация, она может оценивать финансовые риски заёмщиков, отнесенные к нефинансовым. При этом предприятия учитывают, наравне с экономическими показателями, и стандарты стратегии устойчивого развития, включающие в себя управление рисками, связанными с загрязнением окружающей среды и с показателями невыполнения важных социальных обязательств.

Представители бизнеса будут усиливать использование ESG-принципов в долгосрочной перспективе из-за настроений в обществе, изменением потребностей клиентов и развитием уровня жизни и экономики. Чтобы репутация представителей бизнеса была более положительной, компании будут стремиться развивать в своей деятельности ESG-концепцию. Для этого отечественные организации будут развивать свою политику по поддержке социальных аспектов, связанных с

увеличением заработной платы, поддержкой необходимых условий труда, отказом от сокращения персонала и замещения людей на автоматизированные средства. При этом организации будут развивать процессы обучения персонала, их переориентации и развития прочих социально-экономических аспектов.

Внедрение инструментов ответственного инвестирования способно повысить финансовую доступность, положительно влияющую на социально-экономическое развитие сообществ, регионов и отраслей. В конечном счете функционирование системы ответственного инвестирования способно оказывать положительное влияние на экологическую и социальную сферу, а также на управленческие практики, способствуя достижению целей устойчивого развития.

Таким образом, следует сделать вывод, что для развития ESG-инвестирования должны использоваться меры поддержки со стороны государственного управления. Именно государство должно стимулировать субъекты малого бизнеса участвовать в различных инвестиционных программах, или наоборот, развивать ESG-проекты, в которые будут инвестировать крупные компании.

Казахстанским малым компаниям следует первоначально определить приоритеты по 17 целям устойчивого развития, выделенных ООН. Далее компании необходимо изучить все существующие программы, связанные с ESG-повесткой на локальном уровне и выбрать наиболее подходящую, где существует конкретный инвестор: крупное предприятие или исполнительный орган исполнительной власти.

После того, как выбрано направление деятельности, необходимо определить общие критерии и направления развития ESG-проекта. Следует наладить контакт с крупным предприятием для определения потребности в данном проекте и проанализировать рынок на наличие конкурентов. После согласования следует начинать реализовывать все необходимые мероприятия, после чего, необходимо предоставить готовое решение для инвесторов. При успешной практической деятельности можно добиться привлечения крупных инвестиций и расширения, тем самым, эффективно наладив бизнес-процессы как для себя, так и для инвестора, что в свою очередь, отражается на достижении ESG-показателей на локальном уровне.

Становится доступно больше информации, что позволяет потребителям получать доступ к данным, как никогда раньше. Например, от компании, производящей лекарства, которая утверждает, что она является экологически чистой, может потребоваться обеспечить большую прозрачность своей цепочки поставок и методов производства, чтобы

потребители могли подтвердить эти заявления. Четко сообщая о своих методах устойчивого развития и открыто обмениваясь данными и сторонними сертификатами, малый бизнес может быть обеспечен доверием потребителей, после чего он сможет помочь им осознать, что компания является этическим и социально сознательным бизнесом.

Таким образом, реализовывая все вышеописанные мероприятия, следует сделать вывод, что рациональное государственное управление сможет развить бизнес-процессы и стимулировать развитие ESG-повестки у представителей малого фармацевтического бизнеса в Казахстане.

### **Список использованной литературы**

1. Чепало А.С. ESG-стратегии как фактор развития малого и среднего бизнеса // Лидерство и менеджмент. – 2023. – Том 10. – № 3. – С. 997-1000.

2. ТОО «Kaz-pharm (КАЗ ФАРМ)». URL: <https://ba.prg.kz/710000000-astana/160540027506-too-kaz-pharm-kaz-farm/> (дата обращения: 28.04.2024).

3. Владельцы небольших аптек в Казахстане боятся потерять бизнес из-за введения евростандарта. URL: <https://www.nur.kz/society/2000786-vladeltsy-nebolshih-aptek-v-kazahstane-boyatsya-poteryat-biznes-iz-za-vvedeniya-evrostandarta/> (дата обращения: 28.04.2024).

4. Микропредпринимательство. Сайт «Даму». URL: [https://damu.kz/ru/programmi/subsidy/enterprise\\_development/micro\\_subsidy](https://damu.kz/ru/programmi/subsidy/enterprise_development/micro_subsidy) (дата обращения: 28.04.2024).

УДК 796.062

**В. Ген**

ДВА докторанты,  
Алматы Менеджмент Университеті

## **ҚАЗАҚСТАНДАҒЫ ФИТНЕС-ИНДУСТРИЯ ҰЙЫМДАРЫН ДАМУДЫҢ ИННОВАЦИЯЛЫҚ ТӘСІЛДЕРІ**

### **Аннотация**

Таяу арадағы перспективаға және ұзақ мерзімді кезеңге саланың дамуын алдын ала айқындайтын Қазақстанның фитнес-индустриясын дамыту; фитнес-индустрияны дамыту үшін инновацияларды енгізу

бойынша (деректерді талдаудан алынған нәтижелерін ескере отырып) практикалық ұсынымдар әзірленді. Ғылыми / практикалық маңызы: ғылыми құндылығы фитнес индустриясын дамытуды басқарудың дәстүрлі құралдарын жүйелеу және инновациялық бағыттарды ұйымдастыру болып табылады. Ұсынылған ұсынымдар тұтынушылармен өзара іс-қимыл процестерін жетілдіру, жұмыс түрлерін жандандыру және олармен ынтымақтастық мақсатында практикалық қолданысқа ие болды. Өзіндік ерекшелігі/құндылығы: фитнес - индустрияны дамытудың инновациялық формаларының ішінде фитнес-қызметтерді тұтынушыларға геймификациялық әсер ету әдістері, тұтынушылар белсенділігінің ойын, командалық, интерактивті формаларын дамыту және фитнес-индустрия тұтынушыларының мінез-құлық бағдарларын түзету, маркетинг және басқару психологиясының негіздері, сұранысты реттеудің мотивациялық құралдарын қолдану қарастырылады.

*Түйінді сөздер: инновация, фитнес индустриясы, фитнес орталықтары, маркетинг, инновациялық тәсілдер*

Қазіргі уақытта Қазақстанда да, әлемнің басқа да дамыған елдерінде де фитнес-индустрия адамдардың салауатты өмір салтына, спорттық дене бітімін дамытуға, эмоционалдық және физикалық разрядты дамытуға, өзін-өзі көрсетуге, қарым-қатынасқа, түрлі эмоцияларды алуға қажеттіліктерін қанағаттандыратын қарқынды дамып келе жатқан сала, бұл әсіресе мегаполистің серпінді өмір сүру жағдайында өзекті, күрделі экологиялық жағдай және урбанизацияның тез өсуі, қала өмірінің әртүрлі діндер мен саяси көзқарастар, жас және кәсіптегі адамдардың денсаулығына теріс әсерін едәуір төмендетуге мүмкіндік туғызу болып табылады.

Бұл ретте негізгі экономикалық проблема бәсекелестердің үнемі өсіп келе жатқан белсенділігімен, олардың сыртқы ортаның күрделі жағдайларында сандық және сапалық өсуімен байланысты (халық табысының қысқаруымен, фитнес-ұйымдар ұсынатын қосымша ақылы қызметтерге сұраныстың төмендеуімен, қызметтерге тұрақсыз қатысумен және қызметтік коннотациямен, оларды кейіннен саралаумен, ақпараттық технологиялардың енуіндегі серпіліспен және т. б. сипатталады) [1]. Бұл мәселе дамудың инновациялық тәсілдерін, тұтынушыларға әсер етудің тиімді әдістерін іздеуге мәжбүр етеді, олар бір жағынан тұтынушылық мінез-құлықтың нақты ерекшеліктеріне икемді және бейімделуге негізделуі мүмкін, ал екінші жағынан, саланың даму тенденцияларын, сондай-ақ бәсекелестердің анықталған мүмкіндіктерін ескеруі мүмкін.

Шынында да, ғылыми жұмыстарда тұтастай алғанда қызмет көрсету саласы (және фитнес қызметтері) ұзақ уақыт бойы инновацияларды дамыту тұрғысынан сирек қарастырылды, ал басты назар өндіріс орындарындағы инновацияларға аударылды. Қазіргі уақытта фитнес индустриясының маңыздылығын ескере отырып, ғалымдар оның дамуының инновациялық аспектілерін белсенді түрде зерттеп жатыр. Мұндай зерттеулер сонымен қатар мобильді қосымшаларға және оларды фитнес индустриясы тұрғысынан пайдалану тиімділігіне, фитнес индустриясында қолданылатын фитнес-трекерлер нарығын қалыптастыру мен дамытуға, фитнес-трекерлер мен фитнес-клубтар брендині құрудағы әлеуметтік медианың рөліне, маркетингтік стратегия, сондай-ақ интернетті денсаулық пен фитнес туралы ақпараттар көзі ретінде пайдалануға бағытталған [2].

ТМД елдері авторларының жарияланымдарында фитнес-индустрия эмоциялар экономикасының, салауатты өмір салтының бөлігі ретінде қарастырылады, өнімдер ассортиментін қалыптастыру және фитнес-қызметтерді, интернет-маркетингі, брендингі, тұтынушылардың адалдығын ілгерілету мәселелеріне басты назар аударылады. осы саладағы өсу, акциялық-маркетингтік іс-шараларды жүргізу, әлеуметтік желілердің мүмкіндіктерін белсенді тарту, фитнес - индустрияны сегменттеу мәселелері, саланың даму серпінін айқындайтын микро және макроорта факторларының әсерін зерттеу, оның Қазақстандағы жалпы, сондай-ақ оның жекелеген аймақтарында ерекшеліктерін анықтау [3].

Сонымен қатар, фитнес-индустрияны дамыту жөніндегі заманауи басылымдарда мынадай мәселелер толық ашылмайды: әлеуметтік-этикалық маркетинг, серіктестік қатынастар, сән факторын есепке алу, фитнес-қызметтерді тұтынушыларға геймификацияның әсері, ойынның, команданың дамуы, әлеуметтік белсенділікті ынталандырудың интерактивті нысандары. маркетингтік және басқарушылық физиология негізінде фитнес-индустрияның клиенттері мен клиенттерінің мінез-құлқын түзету бойынша кеңес беру, сұранысты реттеуді ынталандыру құралдарын пайдалану, зейінді сақтау, монотондылықты, әдетті жеңу, жарқын эмоциялар, салауатты өмір салты, спорттық және тартымды дене бітімі және сыртқы түрі бойынша жаңа құндылықтарды қалыптастыру [4].

Кеңінен қолданылатын басқару құралдарын талдау оларды пайдалану негізінен: кірісті, мақсатты аудиторияны және сәйкесінше тұтынушылар ағынын барынша арттыруға бағытталғанын көрсетті. Осылайша, ең көп қолданылатын құралдардың қатарына мыналар жатады:

– мүшелік карточкаларын сатуды синхрондау тәсілін күшейту (мысалы, сұранысты қанағаттандыру үшін күндізгі мүшелік сатылымдарын көбейту, мұндай мүшелік визит карточкаларына шектеусіз мүшелікке қарағанда әлдеқайда арзан);

– арнайы іс-шаралар мен жобаларды өткізу (корпоративтік олимпиадалар, спорттық рейтингтер, шейпинг бағдарламалары, әртүрлі мақсатты санаттағы клиенттердің белсенділігін ынталандыру мақсатында 40 жастан асқан клиенттерге арналған бағдарламалар);

– білім беру және ағарту қызметін жүргізу (жүзу, би, ересектер үшін де, балалар үшін де күрес мектептерін құру, жеке жаттығулар мен оқыту мүмкіндіктерін ұсыну);

– жедел қоңыраулар, SMS-сілтемелер мен хабарламалар технологиясын белсенді қолдану (мысалы, науқандар мен компаниялар жөнінде);

– сату бөлімдерінің бизнес-процестерін (негізінен фитнес желілерінде) стандарттау;

– «Instagram», «Facebook» сияқты әлеуметтік желілерде беттер ашу және топтар құру, YouTube-те бейне жарнамаларды орналастыру;

– фитнес-клубтардың нақты және әлеуетті клиенттерінің базасымен жұмыс істеу, адалдық бағдарламаларын әзірлеу (бонустар, сыйлықтар, қосымша қызметтер).

– Бұл ретте бәсекелестердің белсенділігі өз қызметін жетілдіру үшін инновациялық бағыттарды іздеуге және олардың мінез-құлқының ерекшелігін ескере отырып, клиенттерге әсер етудің неғұрлым тиімді тәсілдерін жүзеге асыруға мәжбүр етеді [5].

Тұтынушылар күтілетін мәннің көрсетілген параметрлеріне бір немесе басқа мағынаны жатқызады және сайып келгенде, екі параметр бойынша жиынтық мәндердің ең көп қосындысы бар фитнес брендин таңдайды. Сондықтан фитнес қызметтерінің маркетингі бойынша келесі мәселелерге назар аудару керек:

– ұсынылатын қызметтерді жеткізуге баса назар аударатын тұтынушылар уақытты үнемдеу түрінде негізгі құндылыққа ие болды және қажет нәрсенің бәрін бір жерден сатып алу және фитнес қызметтерін пайдалану кезінде туындауы мүмкін белгілі бір қолайсыздықтармен келісу мүмкіндігі үшін артық төлеуге дайын;

– негізінен шығындарға қызығушылық танытатын тұтынушылар ақшаны үнемдеу түріндегі негізгі құндылыққа ие. Бұл ретте фитнес-қызметтерді орналастыру объектілерінің айқындаушы мәні болмайды.

Олар арзанырақ түсетін мәмілеге келу үшін қосымша уақыт жұмсауға дайын;

– жайлылық пен сапаға бағдарланған тұтынушылар қызметтердің функционалдық қасиеттері түріндегі негізгі құндылыққа ие. Егер қызметтің аналогы жоғары функционалды немесе сапалы толтыруға ие болса, олар артық төлеуге дайын;

– фитнес қызметін тұтыну кезінде пайда болатын тербелістерге бағытталған тұтынушылар эмоциялар түрінде күтілетін мәнге ие болады. Бұл мінез-құлқы фитнес-тұтыну өнімін сезімтал-эстетикалық қабылдауға негізделген тұтынушылар санаты.

Тұтастай алғанда, бастапқы және қайталама маркетингтік ақпаратты талдау қысқа мерзімді және ұзақ мерзімді перспективада бүкіл саланың дамуын айқындайтын Қазақстанның фитнес-индустриясы дамуының негізгі тенденцияларын айқындауға мүмкіндік берді: сала айтарлықтай орнықты дамуда, спортпен азды-көпті тұрақты айналысатын қазақстандықтардың үлесі өсуде; салалық сегментация нарықтың үш секторын (экономика, орта және премиум-класс), олардың арасындағы айырмашылықтар айтарлықтай маңызды және тұтынушылар оларды жақсы бағалайды; фитнес-қызметтер индустриясында жаңа бәсекелес ойыншыларға арналған бос орындар пайда болады, яғни сала инвестициялар үшін перспективалы тартымды болып қала береді; салаға әсер ететін сыртқы ынталандырушы және шектеуші факторлар бар (ынталандырушы факторлардың қатарында – салауатты өмір салтын, сұлу жаратылыс, сән үрдістерін насихаттау; шектеуші факторлардың қатарында-халықтың нақты табысының төмендеуі, сатып алу қабілетінің төмендеуі, бағаның демпингі, жабдықты алмастыру импортының қиындығы, лизингтік қаржыландырудың жеткіліксіз дамуы, кредиттік ставкалар деңгейінің жоғарылығы); фитнес-қызметтерді саралау, жаттықтырушылардың кәсібилігі, қызметтерді тұтыну шарттары бөлігінде клиенттердің талаптары мен үміттерін арттыруды жалғастыру; денсаулыққа қатысты құндылықтар мен сыртқы келбеті, әлеуметтік талаптарға сәйкестігі, сондай-ақ ақшалай және уақытша аспектілердің жеткіліктілігі түріндегі тұтынушылық құндылықтардың үстемдігі байқалады; тұтынушылық мінез-құлықтың үш түрі басым: денсаулықты жақсартуға, форманы және сыртқы келбетті сақтау, сондай-ақ сән трендтері мен эстетикалық стереотиптерге бағытталған; алайда, салада демалыс кезеңдеріне байланысты сұраныстың айқын маусымдық ауытқулары ғана емес, сонымен қатар тұтынушылардың прогрессивті релаксациясы, монотонды оқыту салдарынан психикалық шаршаудың жоғарылауы сияқты психографиялық тұтынушылық

сипаттамалармен анықталатын тұтынушылық белсенділіктің ауытқулары да байқалып отыр.

### Әдебиеттер тізімі

1. Григорьев В.И. Стратегия формирования индустрии рекреации / В.И. Григорьев, В.С. Симонов. - СПб: Изд-во СПбГУЭФ. - 2016. - 208 с.
2. Леднев В.А., Братков К.И. Предпринимательство в индустрии спорта: возможности, ожидания и результаты // Современная конкуренция. - 2019. - №1(73). - С. 120-130.
3. Леднев В. А., Солнцев И. В. Предпринимательство в индустрии спорта: направления, инновации и формы поддержки // Стратегические решения и риск-менеджмент. - 2021. - № 12(3). - С. 195-216.
4. Кудрявцев В.В. Цель определяет средства. факторы развития предпринимательства в сфере спорта в России // Вестник Российского Международного олимпийского университета. - 2019. - № 2(23). - С. 28-41.
5. Ищенко М.М., Изаак С.И. Инновации. Предпринимательство. Спорт // Экономические системы. - 2017. - №3 (38). - С. 59-63.

УДК 338.24

## FOREIGN EXPERIENCE IN ORGANIZING AND STIMULATING INNOVATIVE ACTIVITY

**D. Akimov**

DBA student, Almaty Management University

**M. Zhamkeyeva, PhD**

Chief expert of JSC "QazIndustry" KCIE "

**M. Konyrbekov, PhD**

Ass.professor, Almaty Management University

### Annotation

The focus of most modern research is on the creation of favorable conditions for the creation and implementation of innovations, as well as the study of management mechanisms for the organization of all stages of the innovation process: from the idea to the final innovative product. At the same time, despite the fairly large number of studies devoted to innovation, it is necessary to note a gap in the methodology of organization of innovation activity in the sphere of entrepreneurship, in particular, in the methodology for assessing

its level.

The aim of the research is to study the world experience of development of innovation activity in the sphere of entrepreneurship in order to adapt it to the realities of Kazakhstan.

Methodology - The paper uses statistical, monographic, abstract-logical and other research methods.

The originality/ value of the study lies in the consideration of the experience of foreign countries of innovation activity in the sphere of entrepreneurship<sup>1</sup>

Results of the study - The effect of adapting global experience in the development of innovation in entrepreneurship on the economic development of the country was determined.

*Keywords: Innovation activity, entrepreneurship, modernization, innovation priorities, innovation process*

The relevance of the study is confirmed by the fact that modern challenges associated with digitalization, robotization of production facilities and the introduction of Smart Manufacturing - "smart" production technology require an accelerated solution of problems in the sphere of innovation activity of medium- and high-tech enterprises of the manufacturing industry, search for optimal ways to organize this process.

Based on the above provisions, we can conclude that the most relevant directions of improving the system of the process of organization of innovation activity at enterprises of the manufacturing industry are the following: the development of a methodology for assessing the organization of innovation activity in the sphere of entrepreneurship, assessment and analysis of the organization of innovation activity at medium- and high-tech enterprises of the manufacturing industry, building a roadmap for the effective organization of this process. These directions of improving the organization of innovation activity in the sphere of entrepreneurship are considered by the author in the dissertation, which determines its relevance.

Modern economic theories and concepts of innovative development emphasize the key role of effective organization of innovation activities of enterprises in improving competitiveness, standard of living and quality of life, in achieving sustainable development. In modern conditions, competition between NIS forms the basis of the global competitive struggle. Large and small states that use innovation as a competitive advantage have turned their economies into the richest among the countries of the world (Australia in the Asia-Pacific region, Norway in Europe, Canada in America). The scientific interest of a

comprehensive study of the experience of the organization of innovation activity in the sphere of entrepreneurship in Australia, Norway and Canada lies in the fact that for some time in these countries, as in Kazakhstan, there was a dependence of the economy on the extraction and sale of natural resources.

The experience of organizing innovation activity in Australia is of great scientific interest.

Innovation has been at the centre of the Australian Government's attention since the 1980s. The main mechanisms of government policy in Australia, which contribute to the acceleration of innovation processes in industry and strengthening the interaction between business and researchers, include:

- incentivizing I&R through taxes
- trade protectionism and subsidization of industrial production
- Establishment of centers for basic and applied research, cooperative research, and agricultural research.

In the 1980s of the 20<sup>th</sup> century, the Australian economy made a significant leap towards building an innovation system due to government policy and entrepreneurial efforts. However, since the end of the 1990s there has been a decline in innovation performance due to the "boom" in the natural resources market: instead of increased attention to innovation, the Australian government has focused its economy on the extraction and sale of raw materials. This caused a negative reaction on the dynamics of the main indicators of economic development: the level of productivity fell to the level of the 1960s, growth slowed down to 0.9% per year; by the early 2000s, the Australian economy moved from 5th place to 18th place according to the WEF global competitiveness rating [1].

Australian policymakers have identified the main reason for the precipitous decline in economic performance: a sharp cut in spending on innovation and science - 22 per cent of GDP compared to the early 1990s.

The reorientation of government policy priorities towards mineral resources caused significant damage to the competitiveness and productivity of the Australian economy [2]. After eight years of decline, the new Australian government, which came to power in 2007, was able to reorient itself towards an innovative path of development, and innovation became the key factor in increasing the productivity and competitiveness of the country, the level and quality of life of the population. In 2008-2009, spending on innovation and science increased by 5 per cent compared to 2007-2008, from \$6.5 billion to \$6.8 billion. [3].

On 22 January 2008, Australia's NIS Improvement Program was launched. The Commission established to develop the NIS Improvement

Programme provided an analysis of the state of the national innovation system and the "failures" in economic policy:

- market "failures" include errors related to the lack of efforts and initiatives for the socio-economic development of society
- to systemic "failures" - limitation of the scale and opportunities to organize effective innovation activities caused by institutional and policy failures [4].

Specific recommendations were formulated to overcome the identified "failures" of economic policy. The period of implementation of the Programme for Improvement of Australia's NIS covered the years up to 2020 and allowed to create favourable conditions for transformation of the national innovation system and organization of productive innovation activity of manufacturing enterprises (which, in our opinion, is of certain interest in the issue of development of Kazakhstan's NIS, as similar conditions can be created in our country). The basis of the Programme for the Improvement of Australia's NIS is as follows:

1. Development of elements and construction of modern national innovation system.

2. Changing approaches to innovation at the macro and micro levels and enhancing the contribution of the private sector to economic development:

- Transition to an open model of innovation: recognizing the importance of openness and transparency in innovation

- A reorientation in innovation policy: in the 1980s, the main objective was to increase the volume of innovations produced and their commercialization; in 2009, the focus is on creating opportunities in private enterprises for the uptake and adoption of innovation results.

3. Recognition of the reasons for the failure of innovation development in the 1990s: reduced expenditure on innovation and science, which was reflected in a decline in the number of registered patents and researchers.

4. Maintaining household incomes from mineral export earnings.

5. Recognizing innovation as a major competitive advantage in global competition.

6. Development of factors providing competitive advantages: institutions, human capital and agglomeration effect [5].

Numerous empirical studies show how entrepreneurial innovation has developed in Norway's natural resource-based economy by analyzing the evolving relationship between public policy, industry and knowledge creation and dissemination organizations in the Norwegian oil and aluminum industries.

Several studies argue that the development of innovative entrepreneurship in Norway is influenced by many factors: government policy to

support and stimulate innovation, established traditions of business organization, positive public attitudes towards innovative ideas of entrepreneurs. In Norway, the total number of innovative enterprises in 2018 was 5,500 units, with the largest share being in organizations with 10-49 employees (73%). The leading enterprises in terms of value added are those with fewer than ten employees.

The oil and gas sector plays a significant role in the structure of the Norwegian economy, which is similar to the structure of the economy of Kazakhstan, whose raw materials sector forms the basis of the state budget. However, in Norway, the oil and gas production sector has played a key role in the formation and technological development of entrepreneurship. Currently, the leaders in the field of technical support of hydrocarbon production are the following companies: Kimek, Statoil, Det Norske Veritas, Kongsberg [6].

In Norway, the innovation activity of SMEs is favorably affected by the well-established educational and research complex, high level of education among the population. The state scientific policy is significantly influenced by the SME sector [7]. The model of "competitiveness-productivity-innovation" in Norway is based on the use of high cash receipts from the oil and gas sector, which are directed to support and stimulate research and development at research centres and universities. All of this has contributed to the emergence and development of a powerful class of innovative enterprises. Given the exhaustibility of natural resources, the Norwegian government has adopted a long-term strategy for social and economic development, based on the development of innovations that contribute to the preservation and enhancement of the country's economic strength. Currently, in the structure of financing science and innovation, the state accounts for at least 40 per cent of all investments, while the private sector accounts for more than 50 per cent, with the bulk of private enterprises operating in the oil and gas sector.

The country's universities have a key role to play in research, whose responsibilities include both the training of highly qualified personnel for innovative activities and the conduct of research, including the commercialization of its results through collaboration with business entities.

The Norwegian model of organizing innovation in entrepreneurship includes the following main elements:

1. The government responsible for developing the country's economy and stimulating educational, research and innovation activities.
2. The Norwegian Research Council, which coordinates the public innovation policy and research agenda.
3. Research and Development Fund, realizing the financing of I&D on a long-term basis.

4. Research institutions, educational organizations and universities implementing interdisciplinary research, fundamental and applied research, commercialization of their results [8].

5. Entrepreneurship sphere (large, medium and small businesses), influencing the choice of research vector, participating in the training of high-competence personnel, financing research and development.

In Norway, the social safety net allows private entrepreneurs and young start-ups to feel safe and comfortable in case of an unexpected "crash" in business. Measures to support the innovation activities of enterprises are extensive, ranging from providing free internet access to the implementation of major measures that aim to encourage the process of creating and implementing innovations.

A characteristic feature of entrepreneurship in Norway is the pooling of efforts in the form of innovation partnerships, i.e. Norwegian entrepreneurs act together rather than separately, implementing joint innovation projects. Leading Norwegian universities are actively involved in innovation activities on the basis of the project approach, which are engaged in fundamental and applied research, development or improvement of any technology. "Innovation culture" of the country and positive attitude to innovation in society are significant factors that contribute to the effective organization of innovation activity of industrial enterprises in Norway [9].

Canada is a highly developed country with an innovative economy, with natural resources being an important foundation for enterprise innovation initiatives.

The main priority of Canada's foreign and domestic policy is innovation, and the country is one of the world's centres for the development of innovation and technology, as well as the training of highly qualified specialists.

The Canadian Department of Innovation and Economic Development is the central point of responsibility for innovation and research and development processes.

Trends in R&D expenditures show that the Government of Canada spends about 1.7 per cent of gross domestic product on R&D each year. This is high among highly developed countries of the world; however, it is lower compared to such countries as: Japan, USA, South Korea, Germany, Israel, etc.

About 4,600 researchers per 1 million people in Canada are involved in innovation, which is high.

Canada ranks 17th in the world for high-tech exports with \$24.5 billion in exports. Canada is ranked 17th in the world with a value of \$24.5 billion at the end of 2018.

More than 200 research institutes and centres in Canada are engaged in R&D in knowledge-intensive products. Most of them are located in the capital city of Ottawa and the industrial hub of Toronto.

Each year, Canada's budget provides for various measures and programmes to support and stimulate innovation, with the bulk of the funds being allocated to the following:

- for professional reorientation, skills upgrading and additional education for Canadian workers

- Venture Canada's venture into the quality of financial aid in development

- to create and develop world innovation centres - superclusters - on its territory

- to create and promote innovations in the field of clean technologies [10].

Canada's Innovative Development Programme has 6 main areas of focus:

- clean technology

- net resources

- advanced technology

- agri-food industry

- digital technologies

- bioscience [11].

The selected priority areas determine the vector of activities of technoparks, which are a link in the development of science and innovation.

The Government of Canada established the Strategic Initiatives Fund in 2017 to fund innovative enterprises. Canada's Expert Council and National Research Council make a major contribution to the development of innovation by supervising research and development areas.

International alliances at the level of global corporations play an important role in fostering innovation. For example, one of the most recent strategic alliances between Canadian Imperial Bank, Israel's Leumi Bank and National Bank of Australia is aimed at closer co-operation in the provision of banking services and the development of industry-leading technologies. Such co-operation facilitates the sharing of knowledge, technology and highly skilled personnel in the innovation space.

Cluster policy plays a special role in the "competitiveness-productivity-innovation" model. In Canada at the state level there is no unified document of formation and implementation of cluster policy. However, in recent years, various unique areas of regions related to high-tech products have been actively developed:

- biotechnology cluster (Ottawa, Montreal)

- Information and telecommunications technology cluster (Quebec,

Vancouver)

- High-tech products cluster (Ontario, Montreal)
- multimedia cluster (Vancouver, Montreal)
- winery cluster (Niagara)
- food industry cluster (Toronto) [11].

Canada has developed the creation of innovation and technology centres and technoparks. For example, there is the Quebec City Technopark for the development of high-tech research and development, and the Montreal Technopark, whose main areas of activity are R&D in pharmacology, ICT, aircraft construction, green technologies and engineering.

Thus, transformation processes in the sphere of innovation activity in Australia, Norway and Canada are aimed at the formation of long-term competitive advantages of global enterprises. In our opinion, improvement of the processes of organization of innovation activity along the same lines is quite possible in Kazakhstan practice, so let us consider them in detail (Table 1).

Table 1. Systematization of positive foreign experience in the organization of innovation activity in the sphere of entrepreneurship

Event	Description
1	2
National innovation priorities	Two groups of innovation priorities can be distinguished: 1) Developing innovation in the private sector through innovation in the public sector (minerals, astronomy and space sciences, financial management); 2) innovation in the public sector (agriculture and food, health, environment and climate change, infrastructure, education and access to information)
Human capital	The formation of human capital for innovation activity requires close attention to the education system at all levels, from kindergarten to university, education of employees within the concept of "continuous education". All educational institutions should receive adequate funding that corresponds to the pace of innovative development
Tax incentives for I&R	New instruments of tax incentives for R&D should include: increasing the basic size of concessions; increasing the amount of support for small

	innovative businesses by eliminating restrictions on financing research and development and raising the threshold for classifying an enterprise as a "small business"; and introducing a 40% tax credit.
Enhancing research capacity	Formation of a sustainable and strong public R&D sector in which HEIs are providers of R&D, not investors. I&D funding mechanisms should be proactive, flexible and linked to national innovation priorities, which may change
Innovative culture	Entrepreneurs should realise that in today's world, innovation is carried out in conjunction with the global knowledge economy, in which capital, ideas, and human resources are available at the click of a computer mouse. In many ways, this is what makes enterprises innovative. The main issue is to improve the environment and expand opportunities for innovation. This is a key task in the innovation policy of the state
Venture financing	Full accessibility and transparency of information is the basis for the development of the venture capital market. This, in turn, requires the availability of reliable statistical data, for obtaining which it is necessary to equip the statistical authorities with appropriate resource and software. Another important factor in the development of venture capital is intellectual property and adequate mechanisms for its protection. Currently, an obstacle to innovation is the regulation of protection of such new forms of intellectual property as business methodology and software patenting. In this regard, intellectual property protection should become an important aspect of the state innovation policy
Market innovations and information flows	Information is an important resource and the most effective way to develop innovative markets. However, many enterprises are currently experiencing the problem of information asymmetry. Information flows can be significantly improved by the government by making them more accessible to maximize the use of information and incorporate it into added value. This has the potential to improve the efficiency of the economy and the functioning of the innovation market. The

	government's focus should be on establishing cooperation between research centres, universities and businesses; on building the technical capacity of enterprises to commercialize a new product or knowledge; and on improving capital markets
Compiled by the authors	

Thus, the implementation of measures to organise innovation activity in the sphere of entrepreneurship should lead to the improvement of this process and the formation of a new model of the national innovation system in Kazakhstan.

In our opinion, the adaptation of positive foreign experience of organising innovation activities in entrepreneurship will contribute to the following:

- innovation activities will be integrated into the system of national innovation priorities
- the population will gain new competences
- the system of tax incentives for research and development will be rationalised;
- expenditures on R&D conducted in higher education institutions of Kazakhstan will have a sufficient level of funding, which will stimulate their activities to perform specific and necessary for the market research
- a new culture of innovation will be introduced
- research organizations and businesses will be actively involved in the global innovation process on a collaborative basis
- More and more entrepreneurs will invest in innovation to improve productivity and competitiveness
- Consumers will have adequate and reliable information to generate appropriate demand, and innovative enterprises will be able to fulfil this demand.

The analysis of the practices of organizing innovation activities in entrepreneurship in Australia, Norway and Canada allowed us to systematize positive foreign experience in the following areas: national innovation priorities; human capital; tax incentives for research and development; research empowerment; innovation culture; venture financing; market innovation and information flows.

### **List of used literature**

1. Verheul I., Wennekers S., Audretsch D. et al. An eclectic theory of entrepreneurship: Policies, institutions and culture/ Entrepreneurship:

Determinants and policies in a European-US comparison.: Tinbergen Institute, Amsterdam and Rotterdam: Springer US. – 2002. -P.11-81.

2. Australia's Innovation System. Powering Ideas: An Innovation Agenda for the 21st Century. Australia's innovation performance // <http://www.innovation.gov.au/innovationreview/Pages/home.aspx> (дата обращения 12.09.2021)

3. Martin B. R., Johnston R. Technology foresight for wiring up the national innovation system: experiences in Britain, Australia, and New Zealand // Technological forecasting and social change. - 1999. - №60(1). - P. 37-54.

4. Australian Review of the National Innovation System // <http://www.innovation.gov.au/innovationreview/Pages/home.aspx> (дата обращения 12.09.2021)

5. Burkhanov A. Specifics of development of the economies of the Scandinavian countries at the present stage. - Almaty: Institute of World Economy and Politics under the Fund of the First President of the Republic of Kazakhstan, 2006. - 22 с.

6. Talagaeva D.A. Scandinavian countries: science policy as a balance of national priorities and tasks of pan-European development // Bulletin of Bryansk State University. - 2018. - №2. - С. 203-216.

7. Takmasheva I.V., Tyaglov S.G. Innovative development of the entrepreneurial sector: the experience of Scandinavian countries // Modern Europe. - 2019. - №4(89). - С. 60-72.

8. Kviatkovskaya K. Why are Startups so Popular in Scandinavia? // <https://altabel.wordpress.com/2013/12/25/why-are-startups-so-popular>. 12.09.2021.

9. Sokolova O.Yu., Alexandrov I.O. The role of innovation orientation of the Canadian economy in strengthening the country's position in the international arena // Bulletin of Saratov State Socio-Economic University. - 2020. - №1(80). - С. 32-35.

10. Drobyshevskaya L.N., Marianenko A.A. Financial tools for investing innovations: Canadian experience // Sustainable Development Economics. - 2016. - №4(28). - С. 52-58.

11. Ratner S.V. Canadian programme of commercialization of innovative developments // National interests: priorities and security. - 2012. - №46. - С. 47-53.

## **ЗАРУБЕЖНЫЙ ОПЫТ ОРГАНИЗАЦИИ ТЕЛЕМЕДИЦИНЫ ДЛЯ РАЗВИТИЯ ДИСТАНЦИОННЫХ ФОРМ МЕДИЦИНСКИХ УСЛУГ В РЕСПУБЛИКЕ КАЗАХСТАН**

**О.Касымова**

докторант ДВА, Алматы Менеджмент Университет

**Н. Урузбаева**

д.э.н., профессор

**А. Сегизбаева**

к.м.н., ДВА, ННМЦ

### **Аннотация**

В статье рассматривается проблема ограничения доступа к медицинским услугам в отдаленных регионах Республики Казахстан. Цель исследования заключается в анализе зарубежного опыта организации телемедицины и оценке возможностей его применения для развития дистанционных форм медицинских услуг в Казахстане. В рамках исследования проведен сравнительный анализ моделей телемедицинских систем, применяемых в различных странах, с выявлением их преимуществ и недостатков. Оригинальность работы состоит в адаптации успешных зарубежных практик телемедицины к условиям Казахстана. Результаты исследования показали, что внедрение телемедицинских технологий может существенно повысить доступность и качество медицинских услуг, особенно в сельских и отдаленных районах Казахстана.

Таким образом, в данном исследовании анализируется зарубежный опыт внедрения телемедицины, рассматриваются различные модели телемедицинских систем, применяемые в развитых странах. Основное внимание уделяется их преимуществам и недостаткам, а также возможностям адаптации этих моделей к условиям Казахстана. Исследование показало, что успешная адаптация телемедицинских технологий может значительно улучшить доступность и качество медицинских услуг в отдаленных регионах Казахстана. В качестве вывода подчеркивается необходимость разработки государственной поддержки и нормативной базы для эффективного внедрения телемедицины в стране.

*Ключевые слова:* телемедицина, дистанционные медицинские услуги, здравоохранение, Казахстан, зарубежный опыт.

В последние десятилетия мировое здравоохранение претерпевает значительные изменения, обусловленные развитием информационно-коммуникационных технологий. Телемедицина, представляющая собой оказание медицинских услуг на расстоянии с использованием современных технологий, становится все более важным инструментом для обеспечения доступности и качества медицинской помощи, особенно в отдаленных и сельских районах. В условиях, когда физическая инфраструктура здравоохранения ограничена, а потребность в медицинских услугах растет, телемедицина предлагает эффективные решения для преодоления этих вызовов.

Актуальность темы статьи обусловлена значительным потенциалом телемедицинских технологий для системы здравоохранения Республики Казахстан, особенно в контексте глобализации и стремительного развития информационно-коммуникационных технологий. В условиях, когда значительная часть населения Казахстана проживает в отдаленных и сельских районах с ограниченным доступом к медицинской инфраструктуре, телемедицина предлагает эффективные решения для преодоления этих вызовов, обеспечивая доступность и повышение качества медицинских услуг. На начало 2023 года численность сельского населения Республики Казахстан составила 7 556 911 человек, что составляет 38,2% от общей численности населения страны, которая достигла 19 766 807 человек. Эти данные свидетельствуют о значительной доле жителей, проживающих в сельских и отдаленных районах, что имеет важное значение для планирования и реализации государственных программ развития сельских территорий и улучшения качества жизни их населения [1].

Успешный опыт внедрения телемедицины в развитых странах показывает, что такие технологии способны значительно улучшить состояние здравоохранения, предоставляя пациентам возможность получать медицинскую помощь вне зависимости от их географического положения. Это особенно актуально для Казахстана, где физическая доступность медицинских услуг является ограниченной для жителей сельских и отдаленных районов. Телемедицина способна сократить географические и экономические барьеры, обеспечивая своевременное и качественное медицинское обслуживание [2, 3].

Проведенное исследование подтверждает необходимость внедрения телемедицинских технологий в Казахстане, основываясь на анализе зарубежного опыта и возможностях его адаптации к местным условиям. Результаты анализа показывают, что внедрение

телемедицинских систем может значительно повысить доступность и качество медицинских услуг, снизить нагрузку на традиционные медицинские учреждения и обеспечить более эффективное использование медицинских ресурсов. Этот вывод подчеркивает важность разработки государственной поддержки и нормативной базы для эффективного внедрения телемедицины в Казахстане, что может способствовать не только улучшению медицинского обслуживания, но и развитию инновационных технологий в стране, положительно влияя на здоровье и благополучие населения.

Таким образом, наше исследование, направленное на анализ зарубежного опыта и разработку рекомендаций по внедрению телемедицины в Казахстане, является крайне актуальным и востребованным. Оно позволит улучшить качество и доступность медицинских услуг, а также поспособствует развитию инновационных технологий в здравоохранении, что в итоге положительно скажется на общественном здоровье и благополучии населения.

Цель данного исследования заключается в анализе зарубежного опыта организации телемедицины и оценке возможностей его применения для развития дистанционных форм медицинских услуг в Республике Казахстан. Основная задача состоит в выявлении эффективных моделей телемедицинских систем, которые могли бы быть адаптированы и внедрены в Казахстане для улучшения доступности и качества медицинских услуг. Для этого необходимо изучить теоретические основы и концепции телемедицины, провести обзор и анализ существующих моделей телемедицинских систем, применяемых в различных странах мира, выявить их преимущества и недостатки, а также оценить текущее состояние системы здравоохранения Казахстана в контексте готовности к внедрению телемедицинских технологий. На основе полученных данных будут разработаны рекомендации по адаптации и внедрению зарубежного опыта телемедицины в условиях Республики Казахстан.

Для достижения поставленных целей и задач в исследовании использовались различные методы научного анализа и синтеза информации. Прежде всего, был проведен тщательный анализ литературных источников, включающий научные статьи. Это позволило собрать и систематизировать обширный объем данных о теоретических основах и практическом применении телемедицины. Например, для достижения целей и задач исследования было проведено тщательное изучение ряда научных статей, посвященных различным аспектам телемедицины. Одним из ключевых источников, который был

проанализирован, является статья Barberan-Garcia et al., где исследуются эффекты и барьеры внедрения телемедицинских программ для хронических пациентов в трех европейских странах [4]. Анализ этой работы позволил выявить, что успешность телемедицинских инициатив во многом зависит от технологической инфраструктуры и организационных факторов, что имеет прямое отношение к возможностям адаптации данных моделей в Казахстане. Другой важный источник, Lluch M., исследует стимулы и схемы финансирования, поддерживающие внедрение телемедицины в восьми европейских странах. Этот анализ показал, что для успешного внедрения телемедицины требуется не только техническая готовность, но и финансовая поддержка, что подчеркивает важность разработки эффективных моделей финансирования в Казахстане [5]. Таким образом, сравнительный анализ моделей телемедицинских систем, применяемых в различных странах, помог выявить наиболее эффективные и устойчивые решения, учитывая технические, организационные, финансовые и юридические аспекты.

Итак, телемедицина определяется как предоставление медицинских услуг на расстоянии с использованием информационно-коммуникационных технологий. Этот подход охватывает широкий спектр взаимодействий между медицинскими работниками и пациентами, а также между медицинскими специалистами, включая консультирование, диагностику, лечение и мониторинг пациентов, а также образовательные мероприятия для медицинского персонала, что особенно важно в условиях ограниченного доступа к медицинской инфраструктуре [6].

Согласно исследованиям Kruse и коллег., телемедицина рассматривается как средство расширения доступа к медицинским услугам, особенно в отдаленных и сельских районах, что способствует сокращению географических барьеров и позволяет пациентам получать качественную медицинскую помощь, не покидая своего местоположения [2]. Кроме того, телемедицина играет важную роль в снижении затрат на здравоохранение за счет уменьшения необходимости в личных визитах к врачу и оптимизации использования медицинских ресурсов.

Инфраструктура телемедицины включает в себя разнообразные компоненты, такие как сети передачи данных, программное обеспечение для видеоконференций, устройства дистанционного мониторинга и базы данных для хранения и анализа медицинской информации [3]. Ключевыми техническими аспектами являются обеспечение надежного и защищенного канала связи, совместимость используемых технологий и соблюдение

стандартов безопасности данных. Круг решаемых вопросов в телемедицине охватывает несколько ключевых направлений.

Во-первых, это обеспечение доступности медицинских услуг для населения, проживающего в удаленных районах. Исследования показывают, что телемедицина позволяет значительно сократить время ожидания и расстояние для получения медицинской помощи.

Во-вторых, это улучшение качества медицинских услуг за счет более быстрой диагностики и лечения, что особенно важно в случаях экстренной помощи. В-третьих, телемедицина способствует повышению эффективности работы медицинских учреждений за счет уменьшения нагрузки на персонал и оптимизации процессов взаимодействия с пациентами [7].

Телемедицина, как важный элемент современной системы здравоохранения, получила широкое распространение и поддержку во многих странах мира. В различных регионах и странах применяются уникальные подходы и модели организации телемедицинских услуг, что позволяет эффективно использовать этот инструмент для улучшения доступности и качества медицинской помощи. Страны были отобраны для изучения на основе их передового опыта в интеграции телемедицины в систему здравоохранения, демонстрируя уникальные подходы и успешные модели, которые обеспечивают улучшение доступа к медицинским услугам и повышение качества медицинской помощи на международном уровне.

В Европейском Союзе, например, Греция и Италия успешно интегрировали телемедицину в свои системы здравоохранения, создав более 125 телемедицинских центров. Это позволило не только улучшить доступ к медицинским услугам, но и способствовало международному сотрудничеству в области телемедицины [8].

Региональные сети также играют важную роль в обмене опытом и знаниями, что способствует развитию телемедицины в глобальном масштабе [9].

Сингапур является передовиком в Азии по внедрению телемедицинских технологий. В условиях пандемии COVID-19 телемедицинские центры организовали видеоконсультации и удаленный мониторинг пациентов, что позволило сохранить устойчивость системы здравоохранения [10]. В этом контексте международные консорциумы и программы, такие как REPROGRAM, играют ключевую роль в координации усилий по внедрению телемедицины в различных странах [11].

Соединенные Штаты Америки также активно развивают телемедицину, особенно в условиях острой необходимости в доступе к медицинским услугам. Важную роль играют международные организации, такие как Всемирная организация здравоохранения (ВОЗ), которые предоставляют руководящие принципы и поддерживают международные инициативы в области телемедицины [10].

В развивающихся странах телемедицина также находит широкое применение. В Африке, например, сеть телемедицины RAFT (Réseau en Afrique Francophone pour la Télémédecine) предоставила образовательные и клинические услуги в течение десятилетия, что позволило существенно улучшить медицинское обслуживание в странах с низким и средним уровнем дохода [11]. Эти инициативы демонстрируют важность международного сотрудничества и обмена опытом для успешного внедрения телемедицины в различных регионах мира.

Польша, в свою очередь, активно участвует в европейских инициативах по развитию телемедицины, создавая планы развертывания и финансирования телемедицинских проектов. Европейский план развертывания телемедицины направлен на поддержку национальных инициатив и развитие международного сотрудничества в этой области [12].

В целом, Европейский план развертывания телемедицины направлен на интеграцию телемедицинских технологий в системы здравоохранения стран Европейского Союза с целью улучшения доступности и качества медицинских услуг. В рамках этого плана было реализовано множество проектов, в которых приняли участие такие страны, как Дания, Эстония, Германия, Франция, Италия, Нидерланды, Испания и Великобритания. В каждом из этих государств были внедрены уникальные телемедицинские инициативы, охватившие более 20 000 пациентов. Например, в рамках проекта NEXES (Networking for Excellence in e-Health and Efficient Supportive Care of Chronic Patients) в Испании, Норвегии и Греции был проведен успешный эксперимент по применению интегрированных медицинских сервисов, поддерживаемых информационными и коммуникационными технологиями (ICS-ICT - Integrated Care Services supported by Information and Communication Technologies), для улучшения реабилитации пациентов с хроническими заболеваниями. В результате было отмечено повышение физической активности и улучшение показателей здоровья у пациентов в Барселоне, однако в Норвегии и Греции результаты оказались менее успешными из-за технологических и организационных ограничений. В общем, европейские проекты показали, что телемедицинские технологии способны

существенно улучшить качество медицинского обслуживания, однако их успешность во многом зависит от адаптации технологий к местным условиям и наличия стимулов для интеграции телемедицины в традиционную систему здравоохранения [13].

Таким образом, зарубежный опыт организации телемедицины показывает, что ключевыми факторами успеха являются международное сотрудничество, обмен знаниями и адаптация технологий к местным условиям. Эти примеры могут служить основой для разработки и внедрения телемедицинских услуг в других странах, включая Республику Казахстан.

В последние десятилетия мировое здравоохранение претерпевает значительные изменения, обусловленные стремительным развитием информационно-коммуникационных технологий и внедрением телемедицинских систем. Анализ моделей телемедицинских систем позволяет выявить их ключевые аспекты, среди которых особое внимание уделяется техническим аспектам и инфраструктуре. Технические аспекты включают в себя использование современных технологий для обеспечения надежной связи и передачи данных, что особенно важно для обеспечения качества телемедицинских услуг. Инфраструктура телемедицинских систем должна быть хорошо спланирована и включать в себя как оборудование для врачей, так и устройства для пациентов.

Организационные модели телемедицинских систем варьируются в зависимости от страны и региона, но все они направлены на улучшение доступа к медицинским услугам. Эти модели включают в себя как централизованные системы, где телемедицинские услуги предоставляются из одного или нескольких крупных центров, так и децентрализованные модели, которые позволяют локальным медицинским учреждениям предлагать телемедицинские услуги на местах. Организационные аспекты также включают обучение медицинского персонала и интеграцию телемедицины в существующие медицинские процессы [14-15].

Финансовые и экономические аспекты являются важной частью анализа моделей телемедицинских систем. Внедрение телемедицины требует значительных первоначальных инвестиций в оборудование и инфраструктуру, однако в долгосрочной перспективе это может привести к значительной экономии средств за счет снижения затрат на транспортировку пациентов и уменьшения времени простоя медицинского персонала. Финансовые модели включают различные схемы финансирования, такие как государственные субсидии, частные инвестиции и страховые выплаты [16-18].

Итак, модель телемедицинской системы представляет собой

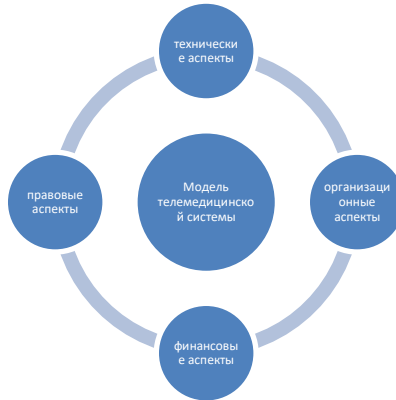
комплексную структуру, которая включает в себя несколько ключевых компонентов: технические, организационные, финансовые и правовые. Технические аспекты модели охватывают использование передовых информационно-коммуникационных технологий (ИКТ) для обеспечения надежной связи и передачи медицинских данных. Это включает в себя как оборудование для врачей (например, системы видеоконференций, диагностические устройства, системы мониторинга пациентов), так и устройства для пациентов (смартфоны, планшеты, носимые датчики и т.д.). Важным элементом является обеспечение безопасности данных и конфиденциальности информации, что требует применения современных криптографических методов и соблюдения международных стандартов в области защиты данных [19-20].

Организационные особенности модели включают в себя структуру управления телемедицинскими услугами. В зависимости от страны и региона, могут быть использованы как централизованные модели, где все телемедицинские услуги предоставляются из одного крупного центра, так и децентрализованные модели, позволяющие местным учреждениям здравоохранения предлагать телемедицинские услуги. Особое внимание уделяется обучению медицинского персонала, интеграции телемедицины в существующие рабочие процессы и обеспечению постоянного взаимодействия между различными звеньями системы здравоохранения.

Финансовая составляющая модели телемедицины предусматривает значительные начальные инвестиции в инфраструктуру и оборудование, однако долгосрочные выгоды включают сокращение затрат на транспортировку пациентов, уменьшение времени ожидания и снижение нагрузки на медицинские учреждения. Финансирование может осуществляться через государственные субсидии, частные инвестиции или страховые схемы.

Внедрение телемедицинской системы требует комплексного подхода, который включает в себя оценку существующих ресурсов, адаптацию зарубежного опыта и проведение пилотных проектов. Основным успехом является повышение доступности и качества медицинских услуг, особенно в отдаленных и труднодоступных регионах. Примером успешного внедрения является создание сети телемедицинских центров, которые позволили улучшить показатели здоровья населения и снизить нагрузку на традиционные медицинские учреждения. Вот краткая схема модели телемедицинской системы, которая включает основные аспекты: технические, организационные, финансовые и правовые (Схема 1) [21-22].

Схема 1 - Модель телемедицинской системы



В последние десятилетия мировое здравоохранение претерпевает значительные изменения, обусловленные внедрением телемедицины, которая предлагает множество преимуществ. Среди положительных аспектов можно выделить улучшение доступа к медицинским услугам для населения в удаленных и сельских районах, снижение затрат на транспортировку пациентов и уменьшение времени ожидания медицинской помощи. Телемедицина также позволяет более эффективно использовать ресурсы медицинских учреждений и предоставляет возможности для удаленного обучения и повышения квалификации медицинского персонала [23-26].

Однако зарубежные модели телемедицины сталкиваются с рядом ограничений и вызовов. Одним из основных ограничений является недостаточная техническая инфраструктура в некоторых регионах, что затрудняет внедрение телемедицинских услуг. Кроме того, существуют проблемы с интеграцией телемедицины в существующие медицинские системы и сопротивление изменениям со стороны медицинского персонала. Юридические и этические вопросы также остаются важными вызовами, требующими внимательного подхода и регулирования.

Опыт зарубежных стран показывает, что преодоление этих проблем возможно через комплексный подход. Успешные примеры внедрения телемедицины включают в себя государственные программы поддержки, разработку четких нормативных актов и проведение образовательных кампаний для медицинского персонала. Эти меры позволяют улучшить восприятие телемедицины и увеличить ее распространение [27-31].

В целом, анализ преимуществ и недостатков зарубежных моделей

телемедицины позволяет выявить ключевые факторы успеха и определить направления для дальнейшего развития. Эти выводы могут быть полезны для стран, только начинающих внедрение телемедицины, таких как Казахстан, и могут служить основой для разработки эффективных стратегий.

В последние десятилетия мировое здравоохранение претерпевает значительные изменения, обусловленные развитием телемедицины, и Казахстан не является исключением. Анализ текущей ситуации в здравоохранении Казахстана показывает, что внедрение телемедицины может существенно улучшить доступ к медицинским услугам, особенно в удаленных и сельских районах. Государственная политика и нормативная база играют ключевую роль в поддержке и развитии телемедицинских инициатив.

В Казахстане внедрение телемедицинских технологий в систему здравоохранения осуществляется в рамках ряда стратегических и программных документов, отражающих приоритеты цифровизации и повышения доступности медицинских услуг. В 2013 году была разработана и утверждена Концепция развития электронного здравоохранения на 2013–2020 годы, направленная на создание и развитие информационной инфраструктуры в медицинских учреждениях. Реализация данной Концепции была поддержана в государственной программе развития здравоохранения «Денсаулык» на 2016–2019 годы и продолжена в новой государственной программе на 2020–2025 годы [34].

Одним из ключевых элементов этих программ является интеграция цифровых технологий в систему здравоохранения, что включает внедрение телемедицинских услуг, создание национальных регистров пациентов и стандартизацию медицинской информации. В рамках этих инициатив обеспечено внедрение информационных систем во всех государственных медицинских организациях, а также отменена обязательность ведения отдельных видов медицинской документации на бумажных носителях, что способствует ускорению процессов диагностики и лечения.

Техническая и организационная готовность Казахстана к внедрению телемедицины также находится на высоком уровне. В стране уже реализованы несколько пилотных проектов, которые показали свою эффективность и востребованность среди населения. Примеры таких проектов включают использование телемедицины для консультаций специалистов в отдаленных районах, что позволило значительно сократить время ожидания медицинской помощи и улучшить качество обслуживания пациентов.

Перспективы дальнейшего развития телемедицины в Казахстане включают расширение существующих программ и внедрение новых технологий. Это включает в себя использование мобильных медицинских комплексов и развитие телемониторинга для хронических больных. Государственная поддержка и международное сотрудничество также будут способствовать успешному внедрению и развитию телемедицины в стране [35-36].

В целом, возможности и перспективы внедрения телемедицины в Казахстане являются многообещающими. С учетом положительного опыта других стран и адаптации лучших практик к местным условиям Казахстан может значительно улучшить свою систему здравоохранения и обеспечить население качественными и доступными медицинскими услугами.

В последние десятилетия мировое здравоохранение претерпевает значительные изменения, обусловленные стремительным развитием телемедицинских технологий. Адаптация зарубежного опыта в Казахстане может стать ключевым фактором для успешного внедрения телемедицины. Рекомендации по адаптации включают несколько основных аспектов. Во-первых, необходимо адаптировать технические решения, которые уже доказали свою эффективность за рубежом, такие как мобильные медицинские комплексы и системы телемониторинга. Во-вторых, требуются организационные изменения, включая обучение медицинского персонала и разработку новых процедур, чтобы интегрировать телемедицину в существующую систему здравоохранения.

Финансирование и экономические стимулы играют важную роль в поддержке телемедицины. Государственная поддержка, частные инвестиции и страховые выплаты могут способствовать развитию телемедицинских услуг. Кроме того, важно разработать нормативные акты и стандарты, регулирующие использование телемедицины, чтобы обеспечить защиту данных пациентов и лицензирование медицинских работников. Юридическая и этическая адаптация позволит создать безопасную и эффективную систему телемедицины, соответствующую международным стандартам и потребностям местного населения.

В последние десятилетия мировое здравоохранение претерпевает значительные изменения, обусловленные внедрением телемедицинских технологий. Основные выводы исследования показывают, что телемедицина может значительно улучшить доступ к медицинским услугам и повысить их качество, особенно в удаленных и сельских районах. Применение зарубежного опыта и адаптация успешных моделей телемедицины к условиям Казахстана представляют собой перспективное

направление для дальнейшего развития здравоохранения в стране.

Перспективы дальнейших исследований включают изучение эффективности различных телемедицинских технологий и моделей их внедрения, а также разработку стратегий для преодоления существующих барьеров. Практическая значимость работы заключается в возможности применения полученных результатов для улучшения системы здравоохранения Казахстана и обеспечения населения качественными и доступными медицинскими услугами.

### **Список использованных источников**

1. Бюро национальной статистики Агентства по стратегическому планированию и реформам Республики Казахстан. Численность населения Республики Казахстан (на начало 2023 года). – 21 апреля 2023 // <https://stat.gov.kz> (дата обращения: 28.08.2024).

2. Kruse C.S., Williams K., Bohls J., Shamsi W. Telemedicine and health policy: A systematic review // *Health Policy and Technology*. - 2021. - Т. 10. - № 1. - С. 209 – 229// <https://doi.org/10.1016/j.hlpt.2020.10.006> (дата обращения: 10.08.2024).

3. Haimi M. The tragic paradoxical effect of telemedicine on healthcare disparities - a time for redemption: a narrative review // *BMC Medical Informatics and Decision Making*. - 2023. - Т. 23. - № 95 // <https://doi.org/10.1186/s12911-023-02194-4> (дата обращения: 10.08.2024).

4. Barberan-Garcia A., Vogiatzis I., Solberg H.S., Vilaró J., Rodríguez D.A., Garåsen H.M., Troosters T., Garcia-Aymerich J., Roca J., NEXES Consortium. Влияние и барьеры при внедрении программ телемедицины для хронических пациентов в трех европейских странах // *Respiratory Medicine*. - 2014. – Т 108. - №4. - С. 628-637// DOI: 10.1016/j.rmed.2013.12.006.

5. Lluch M. Стимулы для развертывания телемедицинских услуг, поддерживающих интегрированную помощь: сравнительный анализ по восьми европейским странам // *International Journal of Integrated Care*. - 2013. - Т. 13. - № 042 // DOI: 10.5334/ijic.1062.

6. OECD. Bringing health care to the patient: An overview of the use of telemedicine in OECD countries. OECD Health Working Papers. - No. 116. OECD 2020 // <https://doi.org/10.1787/8e56ede7-en> (дата обращения: 10.08.2024).

7. Alimbaev A., Bitenova B., Bayandin M. Information and Communication Technologies in the Healthcare System of the Republic of Kazakhstan: Economic Efficiency and Development Prospects // *Montenegrin*

Journal of Economics. – 2021 // <https://vb.mruni.eu> (дата обращения: 10.08.2024).

8. Gupta A., Dogar M.E., Zhai E.S. Innovative telemedicine approaches in different countries: Opportunity for adoption, leveraging, and scaling-up // *Telehealth and Medicine Today*. - 2020.

9. Saliba V., Legido-Quigley H., Hallik R., Aaviksoo A. Telemedicine across borders: a systematic review of factors that hinder or support implementation // *International Journal of Medical Informatics*. - 2012.

10. Kazley A.S., McLeod A.C., Wager K.A. Telemedicine in an international context: definition, use, and future // *Technology in the International Context*. - 2012.

11. Bhaskar S., Bradley S., Chattu V.K., Adisesh A. Telemedicine across the globe—position paper from the COVID-19 pandemic health system resilience PROGRAM (REPROGRAM) international consortium (Part 1) // *Frontiers in Public Health*. - 2020.

12. Doniec R.J., Piaseczna N.J., Szymczyk K.A., Jacennik B. Experiences of the Telemedicine and eHealth Conferences in Poland—A Cross-National Overview of Progress in Telemedicine // *Applied Sciences*. - 2022.

13. Dinesen B., Nonnecke B., Lindeman D., Toft E., Kidholm K., Jethwani K., Young H.M., Spindler H., Oestergaard C.U., Southard J.A., Gutierrez M., Anderson N., Albert N.M., Han J.J., Nesbitt T. Персонализированная телемедицина в будущем: глобальная исследовательская повестка // *Journal of Medical Internet Research*. - 2016. - Т. 18. - № 3// DOI: 10.2196/jmir.6385.

14. Bott O.J., Hoffmann I., Bergmann J., Gusew N. HIS modelling and simulation based cost–benefit analysis of a telemedical system for closed-loop diabetes therapy // *International Journal of Medical Informatics*. - 2007.

15. Bott O.J., Hoffmann I., Bergmann J. Simulation based cost-benefit analysis of a telemedical system for closed-loop insulin pump therapy of diabetes // *Studies in Health Technology and Informatics*. 2006.

16. Peters C., Kromat T. Complex services and according business models—Design and evaluation of an analysis framework in the field of telemedicine // 2015 IEEE International Conference on System Sciences. 2015.

17. Hendy J., Chrysanthaki T., Barlow J., Knapp M. An organizational analysis of the implementation of telecare and telehealth: the whole systems demonstrator // *BMC Health Services Research*. 2012.

18. Prado-Velasco M., Fernández-Peruchena C. Model-based methodology for the analysis of e-health systems diffusion: case study of a knowledge-centered telehealthcare system based on a mixed license // *Handbook of Digital Health*. 2009.

- 19.Christensen H.B., Hansen K.M., Kyng M. Analysis and design of software ecosystem architectures–Towards the 4S telemedicine ecosystem // Information and Software Technology. 2014.
- 20.Igene O., Ferguson A. Application of Systemic Accident Analysis (SAA) Approaches in Telemedicine/Telehealth // Telehealth and Telemedicine-The Far Reach of Telehealth. 2023.
- 21.Kifle M. A Theoretical Model for Telemedicine: Social and Value Outcomes in Sub-Saharan Africa. 2006.
- 22.Rouidi M., Elouadi A., Hamdoune A. Acceptance and use of telemedicine technology by health professionals: Development of a conceptual model // Digital Health. 2022.
- 23.Laouyane A. Telemedicine and developing countries // Journal of Telemedicine and Telecare. 1998.
- 24.Wootton R. Telemedicine support for the developing world // Journal of Telemedicine and Telecare. 2008.
- 25.Saliba V., Legido-Quigley H., Hallik R., Aaviksoo A. Telemedicine across borders: a systematic review of factors that hinder or support implementation // International Journal of Medical Informatics. 2012.
- 26.Greenhalgh T., Vijayaraghavan S., Wherton J., Shaw S. Virtual online consultations: advantages and limitations (VOCAL) study // BMJ Open. 2016.
- 27.Wechsler L.R. Advantages and limitations of teleneurology // JAMA Neurology. 2015.
- 28.Kichloo A., Albosta M., Dettloff K., Wani F. Telemedicine, the current COVID-19 pandemic and the future: a narrative review and perspectives moving forward in the USA // Family Medicine and Community Health. 2020.
- 29.Loane M., Wootton R. A review of guidelines and standards for telemedicine // Journal of Telemedicine and Telecare. 2002.
- 30.Stanberry B. Telemedicine: barriers and opportunities in the 21st century // Journal of Internal Medicine. 2000.
- 31.Eze N.D., Mateus C., Cravo Oliveira Hashiguchi T. Telemedicine in the OECD: an umbrella review of clinical and cost-effectiveness, patient experience and implementation // PLOS One. 2020.
- 32.Eldarovna G.N. Issues of Legal Regulation of Telemedicine in the Republic of Uzbekistan // Asian Pacific Journal of Environment and Cancer. 2022.
- 33.Abrakhmanova Z.S., Nurekenova E.S. Digital transformation of the healthcare sector as a factor in improving the quality of medical services (using the example of the East Kazakhstan region) // Bulletin of the Economy. - 2023.

34.Sembekov A., Tazhbayev N., Ulakov N. Digital modernization of Kazakhstan's economy in the context of global trends // Economic Research. - 2021.

35.Kulzhanov M., Rechel B. Kazakhstan: Health system review // World Health Organization. - 2007.

36.Sikhimbayeva D., Ermakova O. Directions of Development of Strategic Management of the Healthcare System of the Republic of Kazakhstan // ҚЭУ Жаршысы: экономика. - 2021.

УДК 338

**Т. Ким**

Магистрант

Алматы Менеджмент Университет

## **АНАЛИЗ ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ СТРОИТЕЛЬНОЙ КОМПАНИИ**

### **Аннотация**

В статье проводится анализ внешней среды строительной компании через призму исследования строительной отрасли Кызылординской области, влияния конкурентных сил в отрасли и значимость политических, экономических, социальных и технологических факторов. Автор выделяет, как наиболее важные показатели исследования отрасли – изменение количества подрядных строительных организаций и изменения в общей площади введенных в эксплуатацию жилых зданий Кызылординской области. В качестве вывода автор выделяет основные тенденции: строительная отрасль Кызылординской области очень бурно развивается, повышается производительность труда, увеличиваются объемы строительства, количество строительных организаций также растет, что влияет на конкурентную борьбу в сторону ее усиления. Все это указывает на важность стратегического подхода к ведению деятельности, в частности, на необходимость разработки стратегии развития.

Целью статьи является проведение анализа внешней среды компании, осуществляющей свою деятельность в строительной отрасли Кызылординской области. В качестве методов были применены: сравнительный, текущий, перспективный, статистический анализ, синтез, анализ конкурентных сил Портера, PEST-анализ.

Результат состоит в составлении определенной картины по вопросу исследования за период с 2003 по 2023 годы.

*Ключевые слова: внешняя среда, строительная сфера, услуги, жилье, объекты, стратегический подход.*

Рынок строительных услуг в Республике Казахстан очень быстро развивается и является одним из драйверов экономики. Поэтому состояние дел в этой сфере отражает положение всей экономики: если строительство растет или останавливается (перестают строить), то и вся экономика также демонстрирует или повторяет аналогичную картину.

Строительную отрасль в целом можно охарактеризовать по 2 показателям (население и ВВП) как не очень привлекательную для инвесторов, но нельзя не принимать во внимание и другие факторы, влияющие на эту сферу [1].

Анализ факторов внешней среды позволяет не только получить картину происходящего на момент анализа, но и составить прогноз влияния рассматриваемых факторов на деятельность организации, что дает возможность приспособиться к изменениям и разработать наиболее правильные решения для функционирования компании в перспективе. Но проводя анализ факторов нужно четко представлять, что такое внешняя среда. Для этого следует проанализировать подходы различных авторов, чтобы выделить понятие внешней среды.

В своих трудах Е.Л. Драчева и Л.И. Юликов в качестве внешней среды определяют комплекс факторов, которые могут непосредственным образом воздействовать на производственную и финансово-хозяйственную деятельность организации [2]. Ученые в своих исследованиях подчеркивают, что воздействие факторов внешней среды происходит на все стороны деятельности компании [2].

Как совокупность элементов, сил, факторов и условий, которые извне оказывают влияние на организацию и изменяют ее деятельность рассматривает внешнюю среду А.Д. Тюрина [3]. Аналогичного мнения придерживаются И.Ю. Солдатов и М.А. Чернышева [4]. Через составляющие внешней среды рассматривает ее понятие Дж. Белл, отмечая, что «внешняя среда организации включает такие составляющие, как потребители, поставщики, правительственные органы, конкуренты, финансовые организации, источники трудовых ресурсов» [5].

По мнению А.Н. Головова, внешняя среда появляется и существует независимо от деятельности субъекта экономики, но в тоже время воздействует на него [6].

Исходя из этого, следует отметить, что большинство исследователей придерживаются схожего мнения по поводу определения

понятия внешней среды, рассматривая ее как совокупность всех условий и факторов, находящихся и появляющихся в ней и оказывающих влияние на деятельность организации, побуждая тем самым принимать какие-либо управленческие решения.

Анализ строительной отрасли сделан на примере Кызылординской области, так как исследуемая компания осуществляет свою деятельность в данном регионе.

Так, анализ основных показателей строительной отрасли в Кызылординской области (количество строительных организаций и масштабы строительства) показывает следующее.

Количество подрядных организаций в Кызылординской области отображает картину местной конкурентной среды (рисунок - 1).

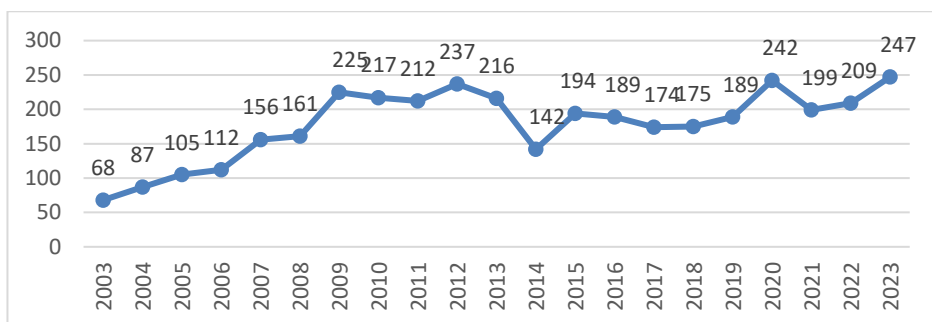


Рисунок 1. Изменение количества подрядных строительных организаций Кызылординской области РК, ед.

Примечание – составлено автором на основе источника [7]

Рисунок 1 показывает, что в Кызылординской области количество подрядных строительных организаций за наблюдаемые 20 лет увеличилось более, чем в 3,5 раза (с 68 до 247 единиц). Подобное явление может означать, что в области много строительной работы и, в связи с этим, можно объяснить увеличение строительных организаций, а также усиление конкурентной борьбы среди них, что должно благоприятно отразиться на качестве и ценах на рынке недвижимости.

Предпринимательство области очень быстро и много строит, о чем свидетельствуют статистические данные.

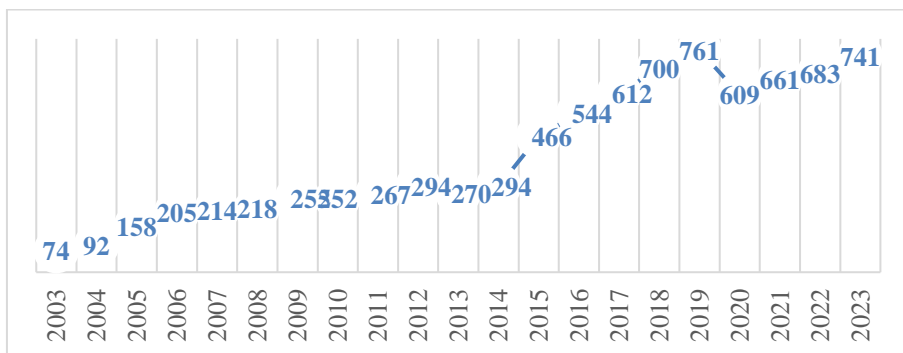


Рисунок 2. Изменения в общей площади введенных в эксплуатацию жилых зданий Кызылординской области РК 2003–2023 гг., тыс. кв. м.

Примечание – составлено автором на основе источника [7]

Рисунок 2 показывает, что в Кызылординской области Республики Казахстан в 2003 году было введено в эксплуатацию 74 тысячи кв. метров, а в 2023 году – 741 тысяч кв. метров, т.е. в 10 раз увеличились объемы введенных в эксплуатацию жилых зданий за 20 лет. Это отражает, во-первых, резкое увеличение производительности труда в области, во-вторых, подобные объемы демонстрируют спрос со стороны рынка, так как построенное жилье потребителями раскупается, а, в-третьих, показывает наличие высокой конкуренции на рынке.

Таким образом, анализ строительной отрасли Кызылординской области характеризуется высокими темпами развития отрасли и достаточно сильной конкурентной средой, что вполне возможно благоприятно воздействует на качество и цены.

Проведение анализа отрасли по статистическим данным не показывает полную картину того, как складывается внешняя среда компании, в которой она функционирует.

Анализ 5 сил Портера, проведенный группой экспертов позволяет дать субъективную оценку той сферы или отрасли, в которой осуществляет деятельность компания. Поэтому оценку влияния 5 сил Портера осуществляли 3 работника с определением по 10 бальной шкале, а итоговой оценкой являлось среднее арифметическое.

Таблица 1. Оценка по методу «5 сил Портера»

№	Сила	Оценка
1	Возможность выхода на рынок новых	8

	участников	
2	Угроза появления продуктов - заменителей	2,66
3	Сила рыночной власти потребителей	6,33
4	Сила рыночной власти поставщиков	7,33
5	Уровень конкурентной борьбы	9,33
Примечание - составлено автором		

Данные анализа по методу 5 сил Портера в графическом исполнении наглядно показывают следующую картину.

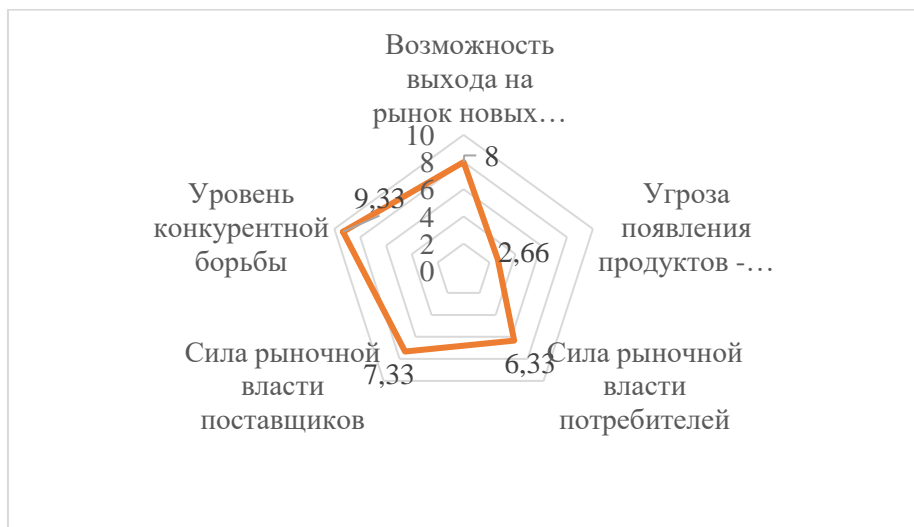


Рисунок – 3 Оценка по методу «5 сил Портера»  
Примечание – составлено автором

Таким образом, выполненный анализ конкуренции в отрасли и выработки стратегии бизнеса по Портеру показал, что на рынке наблюдается:

- низкая угроза появления продуктов-заменителей (2,66 балла);

Действительно, на рынке строительных услуг, где продуктом является построенное здание товаров-заменителей быть не может (разве только юрты и палатки). Поэтому спрос на построенные квадратные метры будет всегда с теми или иными колебаниями.

- сила рыночной власти потребителей выше средней (6,33 балла);

На рынке строительных услуг, так же, как и в других отраслях,

действует лояльность потребителей, которая выражается во многих параметрах, но, прежде всего, в доверии, в предпочтениях клиентов, во влиянии бренда компании на потребителя, в некоторой повышенной ценности продукта компании по сравнению с продуктами остальных на рынке.

- достаточно большая сила рыночной власти поставщиков (7,33 балла);

Поставщики обладают на этом рынке значительной властью. Это связано, прежде всего, что строительные организации в своей деятельности используют материалы, произведенные поставщиками (в том числе этим пользуются и посредники). Поэтому производители строительных материалов обладают повышенным влиянием на строительные компании.

- высокая возможность выхода на рынок новых участников (8 баллов);

Строительная отрасль Казахстана является очень привлекательной для инвесторов. Износ жилого фонда, промышленного фонда, разнообразной инфраструктуры (в том числе и в недропользовании) порождает спрос на строительные услуги. Поэтому эта сфера привлекательна строительным организациям с ближнего и дальнего зарубежья, особенно в рамках интеграционного объединения ЕАЭС. Поэтому очень высока вероятность появления новых, крупных, так и не очень конкурентов.

- очень высокий уровень конкурентной борьбы (9,33 балла);

Конкурентная борьба в строительной отрасли постоянно растет. Это подтверждает и статистика Республики Казахстан: наблюдается как рост числа строительных организаций, так и объемов строительства.

Основным выводом по анализу 5 сил Портера для компании является то, что исследуемая сфера достигла высококонкурентного состояния. В связи с этим компаниям не только не желательно, а запрещается делать крупные, стратегические ошибки. Каждая строительная организация должна точно знать свою стратегическую цель, коллектив компании точно представлять, что нужно делать, а что не целесообразно, т.е. все ресурсы, как временные, так и материальные должны быть использованы в конкурентной борьбе.

Другие не менее важные факторы рассматривает более масштабный инструмент исследования – PEST-анализ [8], который позволяет определить влияние факторов на строительную отрасль. PEST-анализ провели 3 сотрудника компании по 10 бальной шкале, где большее значение – большее влияние и наоборот.

Таблица 2. PEST-анализ строительной отрасли РК

Фактор	Влияние	Оценка
<p>Политический</p>	<p>Как показали мировые события последних лет политический фактор приобретает существенное положение для развития экономики.</p> <p>Достаточно, чтобы разразился политический кризис, который проявляется в обострении противоречий в форме войны, гражданских волнений и экономика не только останавливается и замирает, а в буквальном смысле начинает разрушаться и деградировать.</p> <p>Из-за политического фактора может начаться массовая миграция населения, и в том числе специалистов высокого уровня. Если уезжает критически важная величина специалистов, то экономика уже не в состоянии производить сложные товары и страна уже может не оправиться.</p> <p>Главная сила любой экономики — это кадры, лишившись которых (из-за войны или другого политического обострения, или проводимой неудачной политики) страну откидывает в развитии на десятки лет назад.</p> <p>Исследованиями миграции рабочей силы РК отмечается, что страну покидают специалисты, а это осложняет развитие экономики, а также и строительной отрасли, где уже ощущается дефицит квалифицированной рабочей силы.</p> <p>Государство принимает различные жилищные программы, что помогает развитию строительной отрасли, но это лишь означает, что подобная помощь этой отрасли просто необходима.</p>	<p>8</p>
<p>Экономический</p>	<p>Другой не менее важный фактор – экономический. Он не менее важен чем политический. Если экономически не выгодно строить в стране, то эта отрасль безусловно будет деградировать и в итоге зачахнет.</p>	<p>9</p>

	<p>В Казахстане заниматься строительством выгодно. Конечно, не так как в крупных странах, но благодаря поступлению экспортной выручки от недропользования, рентабельность в этой сфере конкурента, и в целом строительство является привлекательным для инвестирования. Государство создает условия в экономике для развития строительной отрасли, и этим активно влияет.</p>	
Социальный (общественный)	<p>Социальный фактор обладает также существенным влиянием на строительную отрасль.</p> <p>Чем больше численность общества, тем больше необходимо построить, а затем поддерживать данную жилплощадь, в том числе и инфраструктурные строения.</p> <p>В обществе возникает большая потребность на качественное жилье, соответствующему резко-континентальному климату Казахстана.</p> <p>В силу социального неравенства общество нуждается в недорогом строительстве, чтобы стоимость квадратных метров соответствовала доходам населения.</p>	6
Технологический	<p>Новые технологии существенно меняют строительную отрасль.</p> <p>Появление новых строительных материалов и новых способов возведения ускоряют процесс строительства и снижают себестоимость строительства, что на руку и строительным компаниям и покупателям.</p> <p>Новые технологии повышают производительность труда.</p>	6
Итого (среднее значение)	Степень влияния на строительную отрасль указанных 4 основных факторов.	7,25

Примечание – составлено автором

Полученные результаты отражены на рисунке 4. На графике отчетливо показано какой из факторов сильнее всего влияет на компанию.

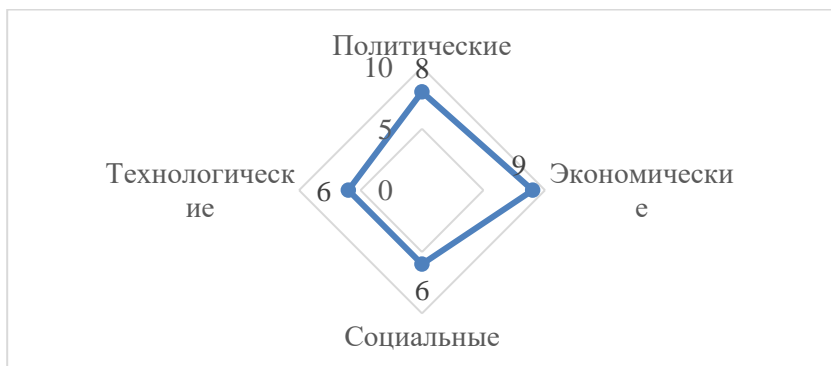


Рисунок – 4 Результаты PEST анализа  
Примечание – составлено автором

Рисунок показывает, что компании, прежде всего, следует обратить внимание на экономические факторы, затем на политическую обстановку в стране, и лишь на последнем месте рассматривать социальный и технологические факторы.

Таким образом, PEST-анализ позволил установить, что все факторы имеют существенное значение для строительной отрасли региона и его развития. Этого говорит о том, что и исследуемая компания испытывает подобное влияние.

Основным выводом по статье является следующее: строительная отрасль Кызылординской области очень бурно развивается – в разы повысилась производительность труда, в связи с чем увеличились объемы строительства, количество введенных в эксплуатацию объектов недвижимости. Количество строительных организаций также выросло, что естественно привело к повышению конкурентной борьбы. Данное подтвердил и анализ 5 сил Портера, который также показал обострение конкурентной борьбы на строительном рынке. Все это указывает на сложность и неоднородность внешней среды, в которой функционирует компания. Также данное подчеркивает важность стратегического подхода к ведению деятельности, в частности, указывает на необходимость разработки стратегии развития.

## Список использованной литературы

1. Голубков, Е.П. Стратегический менеджмент: учебник и практикум для вузов / Е.П. Голубков. – Москва: Издательство Юрайт, 2023. – 278 с.
2. Драчева Е. Л., Юликов Л И. Менеджмент. – М.: Издательство «Мастерство», 2019. – 288 с.
3. Тюрина А. Д. Теория организации: конспект лекций. – М.: Издательство «Дело», 2022. – 174 с.
4. Солдатов И. Ю. Основы менеджмента. – М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°»; Ростов н/Д: Наука-Пресс, 2019. – 256 с.
5. Хорин А. Н., Керимов В. Э. Стратегический анализ. – М.: Эксмо, 2022. – 288 с.
6. Головкин А. Н. Теория внутренней и внешней среды в управлении процессами интеграции бизнеса. Москва: Издательство Юрайт, 2022. – 78 с.
7. Бюро национальной статистики Агентства по стратегическому планированию и реформам Республики Казахстан. [Электронный ресурс] URL: <https://stat.gov.kz/ru/> (дата обращения: 12.08.2024)
8. Воронин, А.Д. Стратегический менеджмент: учебник для студентов учреждений высшего образования по специальности магистратуры «Бизнес-администрирование» / А.Д. Воронин, А.В. Королев. – Минск: Вышэйшая школа, 2022. — 272 с.

УДК 336.64

**М. Ким**

магистрант МВА, Алматы Менеджмент Университет

**Г. Султанбекова**

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

## **АНАЛИЗ СТРОИТЕЛЬНОЙ ОТРАСЛИ С ПОЗИЦИИ ЕЕ ИНВЕСТИЦИОННОЙ ПРИВЛЕКАТЕЛЬНОСТИ**

### **Аннотация**

В статье проводится анализ строительной отрасли РК на предмет исследования ее инвестиционной привлекательности. Автор анализирует наиболее важные для развития экономики инвестиции в основной капитал, который используется для воспроизводства основных средств и для их обновления, что позволяет постепенно замещать старое оборудование на

более производительное, и как результат – повышается производительность труда. Посредством применения методов анализа автор выделяет основные тенденции инвестиционной привлекательности строительной сферы, в частности, увеличение подрядных организаций в Республике Казахстан, постоянное возрастание показателей строительной отрасли, как в денежных показателях, так и в натуральных, повышение производительности труда.

Целью является проведение анализа строительной отрасли Республики Казахстан с позиции ее инвестиционной привлекательности за период с 2003 по 2022 годы.

В качестве методов были применены: сравнительный, текущий, перспективный, статистический анализ, синтез.

Результат состоит в исследовании строительной отрасли с позиции ее инвестиционной привлекательности с указанием причин, повлиявших на описываемое состояние.

**Ключевые слова:** инвестиции, строительная отрасль, привлекательность, динамика, рост.

Анализ строительной отрасли на предмет инвестиционной привлекательности отражает ситуацию демонстрации положительной динамики роста одной из отраслей казахстанской экономики. Данная картина подтверждается статистическими показателями, приведенными ниже.

Переход Казахстана от плановой к рыночной экономике активировал объективные силы миграции населения к областным центрам, когда жители РК, в силу экономических преобразований, устремились из сел в города, крупные из которых являются более предпочтительными для проживания (в Казахстане – это Алматы, Астана и Шымкент).

Развитие строительной отрасли показывает статистика в количественных выражениях. Так, инвестиционная привлекательность экономики отражается через определенные статистические показатели: величина объемов работ, инвестиционные показатели, рост стоимости основного капитала, появление новой площади недвижимости, количество участвующих предпринимателей, величина задействованной рабочей силы.

Статистика также показывает направление движение строительного рынка: подъем или спад. Полученные данные анализа позволяют либо привлечь дополнительные инвестиции, либо указать на необходимость к приостановке их вливаний.

ТОО «Тамерлан» размещается в городе Алматы, но действует по всему Казахстану, поэтому некоторые стороны инвестиционной

привлекательности строительного рынка будут отражаться в сопоставлении с данными Алматы.

Самая яркая информация, которая сигнализирует о состоянии дел в экономике или отрасли является объем выполненных работ, в случае со строительством – строительных работ с учетом поправки на инфляцию.

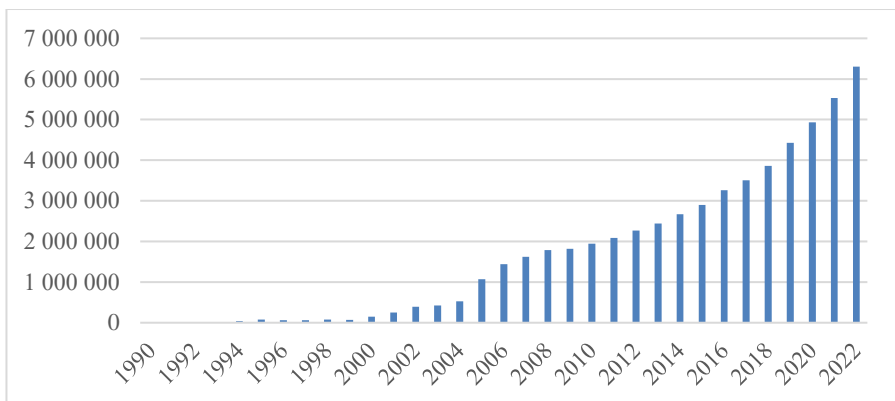


Рисунок 1. Объем выполненных строительных работ, млн. тенге  
Примечание - составлено автором на основе [1]

Данные рисунка 1 показывают ежегодное уверенное увеличение объема работ в строительной отрасли Республики Казахстан. С 2005 года наблюдается движение на повышение объема выполненных строительных работ, который, то замедляется к 2008–2009 году (мировой финансовый кризис), то снова набирает обороты. Начиная с 2018 года заметно увеличение темпов выполнения строительных работ. В 2022 году объемы строительства уже превысили 6 трлн. тенге, т. е. увеличившись за последние 10 лет более, чем в 2 раза. Данное отражает развитие инвестиционных вливаний со стороны инвесторов. Инвестиции могут различаться по целям, на которые они направлены: увеличивающие средства производства или основные средства, и работающие на другие направления, в том числе и спекулятивные.

Наиболее важными для развития экономики являются инвестиции в основной капитал, который используется:

во-первых, для воспроизводства основных средств, а, во-вторых, обновление основных средств постепенно замещает старое оборудование на более производительное, поэтому повышается производительность труда [2, с.34].

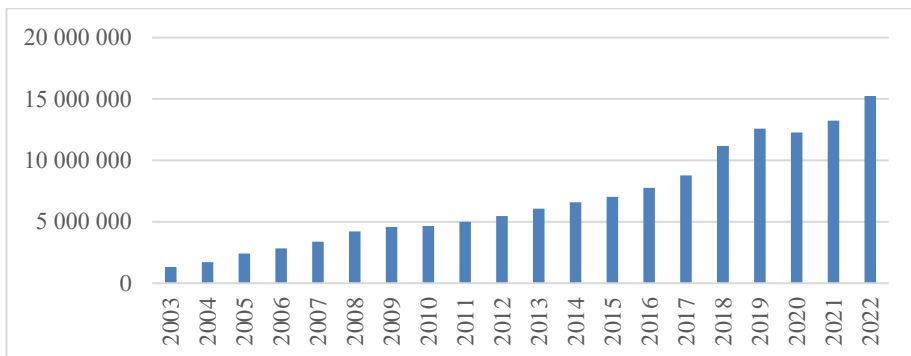


Рисунок 2. Инвестиции в основной капитал Республики Казахстан, млн. тенге

Примечание - разработано автором на основании данных источника [1]

На рисунке 2 можно увидеть нарастающее вливание инвестиций в основной капитал экономики Казахстана. Также можно отметить соответствующее движение развития экономики страны. Рост инвестиций отмечается стабильностью, за исключением последних лет, когда возникают колебания в виде скачков (2018 г.) и снижений (2020 г.). Следует особо отметить величину инвестиций во время действия пандемии коронавируса в 2020 и 2021 годы, когда лишь в 2020 году заметно небольшое снижение в сравнении с 2019 годом, но все же объем инвестиций оставался достаточно внушительный. В 2022 году общий объем инвестиций в основной капитал составил 15,3 трлн. тенге, увеличившись по сравнению с 2021 годом на 2 трлн. тенге. Данные инвестиции являются совокупными для экономики и в себя включают инвестиции строительной сферы [3, с.41].

Существенная величина инвестиций в строительной отрасли Республики Казахстан приходится на строительство жилья.

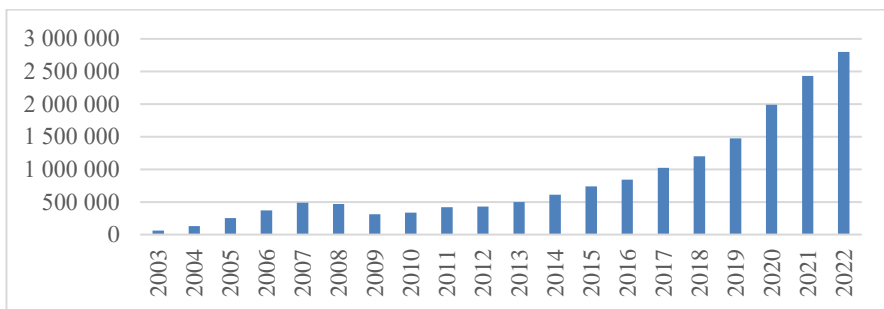


Рисунок 3. Инвестиции в жилищное строительство Республики Казахстан, млн. тенге

Примечание - разработано автором на основании данных источника [1]

Рисунок 3 показывает положительную динамику роста инвестиций в жилищное строительство, причем в последние годы темпы роста инвестиций нарастают. Движение инвестиций отражает финансовый кризис 2008-2009 года и в тоже время малозаметно влияние пандемии коронавируса. Строительство жилья является одним из важнейших направлений развития экономики, которое очень чувствительно к экономическим кризисам.

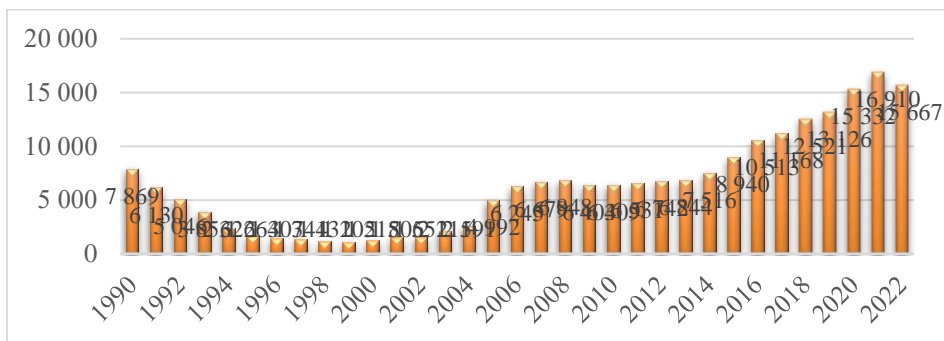


Рисунок 4. Общая площадь введенных в эксплуатацию жилых зданий РК, тыс. кв.м.

Примечание - разработано автором на основании данных источника [1]

Рисунок показывает в натуральных значениях:

- существенное увеличение площади жилых зданий,
- влияние кризисов 2008-2009-х годов на строительную отрасль.

Кризисы переходят в стадию постепенного восстановления, что

позволило Казахстану наращивать жилищное строительство, которое за годы независимости главным образом увеличило массу жилых зданий. Но спрос на улучшение жилищных условий не уменьшился, а только усилился в силу экономических законов.

Потребности общества требуют постоянного строительства новых объектов взамен устаревшим и поэтому любая приостановка или снижение темпов строительства ведет к дефициту жилья. Поэтому у населения в настоящее время повышенный спрос на жилье, которое оно пытается, в том числе, решить за счет индивидуального строительства, которое демонстрирует свое развитие в период независимости Казахстана. Влияние финансовых и экономических кризисов на исследуемую сферу также заметно, но в указанной череде колебаний следует отметить общий вектор движения строительной отрасли, который показывает положительное нарастающее направление. Для экономики Казахстана имеет большое значение решение жилищного вопроса, поэтому каждая квартира, построенная как индивидуальными, так и корпоративными силами в некоторой мере снимает социальное напряжение.

Все предыдущие достижения строительной отрасли невозможно осуществить без подрядных организаций. Очевидны следующие тенденции:

- подрядных организаций в Республике Казахстан стало в 2 раза больше (было около 4 тысяч, а стало около 8,6 тысяч), и это значит, что производственных объемов достаточно для существования более 8 тысяч предприятий [1].

- предыдущие рисунки показали постоянное возрастание показателей строительной отрасли, как в денежных показателях, так и в натуральных, а, следовательно, при постоянном количестве подрядных организаций можно сделать вывод, что предприятия становятся крупными и у них повышается производительность труда. Второй момент особенно важен, поскольку крупные предприятия могут решать глобальные задачи для экономики страны.

Инвестиционная привлекательность в определенной мере может отражаться по изменению величины численности занятых в отрасли. Так, величина занятых в строительной отрасли дошла до своего предела. С 2010 года происходил рост до 2015 года, но затем число занятых в отрасли стало уменьшаться, и это позволяет сделать вывод о том, что строительная отрасль постепенно перестает расти.

Таким образом, исследование строительной отрасли с позиции ее инвестиционной привлекательности позволило выделить следующие

тенденции:

- увеличение темпов выполнения строительных работ;
- нарастающее вливание инвестиций в основной капитал экономики

Казахстана;

- стабильность роста инвестиций;
- существенное увеличение площади жилых зданий;
- усиление спроса на улучшение жилищных условий;
- увеличение подрядных организаций;
- постоянное возрастание показателей строительной отрасли, как в денежных показателях, так и в натуральных;
- уменьшение числа занятых в строительной сфере, как свидетельство в пользу остановки роста отрасли.

### **Список использованной литературы**

1. Национальное бюро статистики агентства стратегического планирования и реформ Республики Казахстан. – 2024: <https://stat.gov.kz/industries/economy/stat-kon-obs/> (дата обращения: 11.02.2024)

2. Забродин, Ю.Н. Управление инвестиционно-строительным бизнесом. Справочное пособие / Ю.Н. Забродин. - М.: Омега-Л, 2023. - 731 с.

3. Чернов, В.А. Инвестиционный анализ: Учебное пособие для вузов / В.А. Чернов; под ред. М.И. Баканов. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2020. - 159 с.

УДК 657.6

**В. Алескеров**  
Магистрант ЕМВА

**А. Нургалиева**  
к.э.н. ассоц. профессор

## **ОРГАНИЗАЦИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО УЧЁТА И БЮДЖЕТИРОВАНИЯ**

### **Аннотация**

Цель исследования: проанализировать практику организации управленческого учёта и бюджетирования в современных условиях, с целью разработки рекомендаций по совершенствованию данных процессов.

Методология исследования: Методологией данного исследования послужила общеэкономическая литература, теоретические и научно-методические положения казахстанских и иностранных авторов по вопросам управленческого учёта и бюджетирования. В процессе исследования использовались такие широко известные научные методы как - диалектика, анализ, синтез, индукция, дедукция, сравнение, обобщение теоретического и практического материала, комплексный анализ и системный подход.

Оригинальность (ценность) исследования: Данное исследование имеет теоретическую и практическую ценность для студентов, магистрантов, менеджеров и предпринимателей, проводящих исследования и работающих в сфере организации управленческого учёта и бюджетирования.

В результате исследования были выявлены основные направления и проблемные вопросы, преимущества и недостатки управленческого учёта и бюджетирования.

*Ключевые слова: управленческий учёт, бюджетирование, финансовое управление, оценка эффективности.*

В современном динамичном мире процесс организации управленческого учёта и бюджетирования является важной задачей для любой компании, не зависимо от масштаба компании, местоположения и т.д. Организация управленческого учёта и бюджетирования больше свойственна компаниям направленным на эффективное управление своими ресурсами и стремящихся к достижению поставленных стратегических целей. Поэтому данное исследование является актуальным для многих компаний с учетом быстроменяющихся глобальных вызовов, например, таких, как всемирная пандемия COVID-19, природных катастроф, политической нестабильности и т.д. Хотелось бы кратко остановиться на основных актуальных пунктах данного исследования.

Эффективно применяя управленческий учёт и бюджетирование, многие компании правильно распределяют используемые ограниченные ресурсы, снижают затраты и оптимально используют финансовые активы. Несомненно такие компании более устойчивы в нестабильной экономической обстановке и эффективнее работают на конкурентном международном рынке.

С помощью эффективно построенного процесса управленческого учёта и бюджетирования, компаниям можно разрабатывать реальные бизнес-планы и делать точные прогнозы. Данные действия помогают

нивелировать возможные форс-мажорные проблемы и менять стратегию компании с учётом имеющихся данных.

Процесс управленческого учёта и бюджетирования помогает правильно управлять рисками, эффективно идентифицировать возможные финансовые риски и разрабатывать подходы для минимизации данных рисков.

Управленческий учёт и бюджетирование служат эффективным механизмом контроля и оценки эффективности компании, так как данные инструменты могут предоставлять необходимую информацию для анализа и мониторинга финансовых показателей компании. Это в свою очередь позволяет руководителю и менеджменту компании следить за исполнением бюджета, определять отклонения и на основе указанных данных принимать соответствующие решения для устранения проблемных вопросов.

Прозрачная и эффективная система управленческого учёта и бюджетирования позволяет принимать правильные стратегические решения менеджерам компании, на основе получаемой информации, что в свою очередь положительно влияет на принятие решений по многим вопросам, таким как инвестирование, расширение бизнеса и оптимизация бизнес-процессов.

Стоит отметить, что правильно работающая система управленческого учёта и бюджетирования позволяет соблюдать строгие требования законодательства любой страны и соответствовать необходимым стандартам. Также данные компании являются более гибкими и более адаптирующими в экономике, готовыми к постоянным и стремительным изменениям, что в свою очередь позволяет компаниям быть более конкурентоспособными и оперативными [1].

Исходя из вышесказанного, можно отметить, что управленческий учёт и бюджетирование являются важными компонентами любой успешной компании. Обычно применение бюджетирования приветствуется в тех компаниях, где штат работников превышает пятьдесят сотрудников, более мелкие компании обходятся сметой доходов и расходов. Стоит подробно рассмотреть определения термина – бюджетирование.

Бюджетирование – это механизм, создающий финансовые цели на определённый период времени, а также планы, которые можно достичь данных целей. Бюджетирование помогает предвидеть доходы компании, расходы компании и распределять ресурсы, а также определять приоритеты в своих расходах, бережно использовать ресурсы и в конечном итоге достигать конечных целей [2].

Управленческий учет использует несколько подходов комплексно и системно, поскольку включает в себя множество практических экономических наук: планирование, организацию и управление производством, регулирование, оперативный учет и управленческий анализ. Создание системы управленческого учёта является внутренним делом компании и вытекает из целей и задач менеджмента компании. Важно понимать, что каждая компания может использовать управленческий учет для различных целей. Поэтому при обсуждении целей управленческого учёта необходимо учитывать, что технологии управления могут преследовать в каждой организации свои цели, использовать свой методический инструментарий и создавать любые необходимые системы учёта в компании, накладываемые на существующую организационную структуру, которая весьма разнообразна и зависит от различных факторов. Современное понимание сущности управленческого учёта должно основываться на представлении о том, что система управления представляет собой совокупность элементов управления, которые можно классифицировать следующим образом:

- ресурсные возможности компании, то чем располагает компания для достижения поставленных целей и выполнения задач;
- необходимые структурные отделы, с определёнными направлениями деятельности, с самостоятельными задачами, функциями и ответственностью за свою деятельность;
- бизнес-процессы, определённые внутри компании;
- определённые показатели хозяйственной деятельности компании, количественные и качественные данные одной или нескольких сторон деятельности компании [3].

Система управления представляет собой совокупность управленческих действий, реализуемых в отношении вышеперечисленных элементов. Это обеспечивает возможность просмотра и отслеживания того, как реализуется определённое управленческое действие в отношении определённого объекта управления. В условиях рыночной экономики стала востребованной такая управленческая методика, как бюджетирование. Понятие этой категории неоднозначно, и, с одной стороны, это процесс составления финансовых планов и смет, а с другой стороны, управленческая технология, призванная осуществлять поиск управленческих решений и повышать их финансовую реализуемость.

Бюджетирование является ключевым инструментом управления для планирования, мониторинга и контроля финансов проекта или

организации. Бюджетирование оценивает доходы, и расходы за установленный период времени для вашего проекта или организации.

Бюджетирование призвано выполнять ряд важных целей, таких как:

- мониторинг доходов и расходов в течение определённого времени или года, или время, предназначенное на выполнение проекта);

- содействие в определении целесообразности внесения исправлений в программах и целей компании;

- прогнозирование доходов и расходов по проектам компании, включающие временные сроки и доступности доходов, можно привести в пример дополнительные грантовые фонды);

- бюджетирование способствует основам для механизмов подотчётности и прозрачности [4].

Бюджетирование не гарантируют полный успех, но бюджетирование, безусловно, помогает избежать крупных неудач. Бюджетирование является важным инструментом для перевода общих планов в конкретные, ориентированные на действия цели и задачи. Придерживаясь бюджетных рекомендаций, ожидается, что определённые цели и задачи могут быть выполнены. Крайне важно понимать, что большая организация состоит из многих людей и частей. Эти компоненты должны быть организованы для совместной работы в сплочённом коллективе. Бюджетирование является инструментом, который сообщает ожидаемый результат и предоставляет подробный сценарий для координации всех отдельных частей для согласованной работы.

Когда дела идут не так, как планировалось, бюджетирование является инструментом, который обеспечивает механизм для выявления и фокусирования на возможных отклонениях от плана. Бюджет предоставляет контрольные показатели, по которым можно судить об успехе или неудаче в достижении целей, и облегчает своевременные корректирующие меры. Операции и обязанности обычно распределяются между различными сегментами и менеджерами. Это вводит концепцию «учёта ответственности». Согласно этой концепции, подразделения и их менеджеры несут ответственность за транзакции и события, находящиеся под их прямым влиянием и контролем.

Бюджетирование является приоритетным и эффективным инструментом для управленческих структур компании. Возросшая в последнее время популярность не случайна и обусловлена рядом преимуществ данной методики. Так бюджетирование позволяет контролировать деятельность компании, как в целом, так и в разрезе его подразделений, бюджеты создают объективную основу для оценки

результатов хозяйственной деятельности и позволяют выявлять резервы, использование данной методики предполагает создание иерархической структуры управления компанией, что обеспечивает бесперебойную работу всей системы, на основе бюджетов проводится анализ отклонений, что помогает выявить причины возникновения негативных факторов, препятствующих плановым действиям компании по достижению намеченных целей хозяйственной деятельности.

Стоит отметить, что термины «бюджетирование» и «планирование» не идентичны, хотя основой плана компании всегда является сводный бюджет. Бюджет может содержать в себе количественные выражения, целенаправленно устанавливаемые показателями плана компании, за определённый период времени, например:

- применение капитала, запасов и финансовых ресурсов;
- применение источников финансирования текущей и инвестиционной деятельности;
- доходы и расходы;
- движение денежного капитала;
- инвестиции [5].

Бюджетирование применяется в компаниях для управления активами, достижения роста капитализации или достоверного определения инвестиционной привлекательности отдельных направлений хозяйственной деятельности, контроля отдельных показателей, например размера дебиторской и кредиторской задолженности, или в целях установления уровней затрат в отдельных структурных подразделениях. Всегда следует помнить, что внутрифирменное бюджетирование — это не столько инструмент, сколько управленческая технология, что бюджетирование - это показатель качества управления в компании, соответствия уровня ее руководства и управленческих решений современным требованиям. В самом общем виде назначение бюджетирования в компании заключается в том, что оно является основой для: планирования и принятия управленческих решений в компании; оценки всех сторон финансовой состоятельности компании; укрепления финансовой дисциплины и подчинения интересов отдельных структурных подразделений интересам компании в целом и собственников его капитала. Основным объектом бюджетирования является бизнес. Не предприятие или фирма, а бизнес как вид или направление экономической деятельности. Правильно поставленное, полноценное бюджетирование позволит также решать задачи оптимизации финансовых потоков, сбалансированности источников поступления денежных средств и их использования,

определения объемов и форм, условий и сроков внешнего финансирования и многие другие управленческие задачи. В отличие от финансовой отчетности, формы бюджетов не стандартизированы. Их структура зависит от объекта планирования, размера организации и степени квалификации разработчиков. Мировой опыт выявил плюсы и минусы в системе бюджетирования.

Бюджетирование может выполнять следующие функции в системе управленческого учёта и деятельности компании:

- выявлять эффективные каналы инвестирования, не работать с убыточными регионами и определять эффективное использование расходов;

- координировать деятельность отделов и подразделений, посредством информации которой обмениваются менеджеры устанавливающие планы с сотрудниками внутри компании, занимающимися отчётами о результатах;

- мотивировать сотрудников и руководителей для получения бонусов за достижения определённых результатов [6].

Управленческий учет позволяет выявить прибыльные подразделения и развивать их деятельность. Также можно выявить убыточные подразделения и закрыть их, если они больше не нужны. На основе результатов работы менеджеров по выполнению задач оценивается эффективность работы каждого подразделения и определяется целесообразность материального поощрения сотрудников. По завершении отчетного периода оцениваются достигнутые результаты. Следующий бюджет составлен с учетом указанных «слабых сторон» и включает исправление выявленных неточностей.

Перед тем как внедрить бюджетирование в компании, необходимо: изучить документацию, организационную структуру компании, взаимоотношения между подразделениями, а также используемые механизмы учёта; найти наиболее простые способы вовлечения руководителей в процесс бюджетирования; разработать план внедрения бюджетирования в компании; разработать документацию о порядке и правилах бюджетирования; разработать отчетность по подразделениям для формирования информационной базы; определить ответственных за создание бюджетов или создать новый отдел для контроля процесса бюджетирования; обучить сотрудников грамотному и правильному составлению бюджетов.

Среди незначительных минусов бюджетирования можно отметить:

- трудозатратность и необходимость значительного финансирования бюджетирования;

- принципы работы бюджетирования необходимо доводить до каждого сотрудника компании, если этого не происходит, бюджетирование слабо влияет на мотивацию и производительность сотрудников и воспринимается как инструмент оценки эффективности работы сотрудников и отслеживания погрешностей;

- бюджетирование может содержать в себе противоречивость между достижением целей и стимулирующим эффектом. В случае если поставленные цели быстро достигаются, то бюджетирование не сильно оказывает стимулирующего эффекта на производительность труда, в случае если цели достигаются с определёнными трудностями, то стимулирующий эффект понижается, потому что сотрудники слабо будут верить в достижение поставленных целей;

- изменения в системе бюджетирования затрагивающие плановые и отчётные показатели, а также организационные процессы в компании, нуждаются в дополнительной работе по внедрению [7].

Бюджеты могут различаться в соответствии с поставленными целями, задачами, временем например:

- общий бюджет, объединяющий все суббюджеты в общий план, на основе которого осуществляется управление;

- частный бюджет, состоящий из статей доходов и расходов и относящийся к определённому подразделению, функции или процессу;

- долгосрочные и краткосрочные бюджеты, различающиеся периодом, на который они составляются;

- детализированный бюджет, в котором расходы классифицируются по источникам их возникновения;

- бюджет с временным периодом, который предусматривает расходы по каждой статье в определённом периоде без возможности переноса неизрасходованных средств на следующий период;

- гибкий бюджет, показатели которого могут корректироваться в зависимости от уровня деловой активности;

- статичный бюджет, который рассчитывается на определённом уровне деловой активности;

- бюджет преемственности, который основан на шаблоне и корректировки отражают изменения текущих процессов;

- бюджет нулевого уровня, который составляется без шаблона [7].

Общий бюджет предприятия состоит из двух компонентов: операционного и финансового бюджетов. Операционный бюджет

представляет собой план доходов и расходов, связанных с выполнением операционных операций за определённый период времени. Количество бюджетов, начиная от бюджета продаж и заканчивая бюджетом расходов подразделений, зависит от иерархической структуры бизнеса. Финансовый бюджет содержит бюджет капитальных затрат и денежных средств, следствием которого является составление прогнозируемого баланса. Бюджет представляет собой детальную стратегию действий центра ответственности. Центр ответственности (например, центр финансовой ответственности) - подразделение организации, вид деятельности, отдельный продукт или отдельное лицо, для которого ведётся учет, планирование и управление затратами. Обычно центром ответственности является лицо (менеджер), которое несёт ответственность за целевое использование средств; однако ответственность может нести и группа сотрудников (коллектив, отдел).

При формировании компании крайне важно установить цели и задачи компании, что влияет на ее долгосрочное планирование. Долгосрочное планирование определяет среднесрочное планирование и бюджетирование, которые рассчитаны на более короткие сроки и, следовательно, включают большую конкретику и сложность. Бюджет продаж является основой каждого бюджета, поскольку производство в значительной степени ориентировано на то, что будет продано, т. е. на то, что пользуется спросом на рынке. Объем продаж влияет на объем производства, который в свою очередь определяет планирование всех видов ресурсов, включая человеческие ресурсы, сырье и материальные запасы, а также составление соответствующих бюджетов. Это требует финансовой подготовки, а также подготовки к расходам и прибыли. Используя расчёты многочисленных количественных показателей, бюджетирование должно придерживаться жёсткой системы.

Организация управленческого учёта в сочетании с другими подсистемами управления, а именно с подсистемой бюджетирования, дают хорошие результаты в корпоративном управлении. Бюджет является инструментом организации действий многочисленных подразделений предприятия, а также стимулирует руководителей отдельных центров ответственности строить свою деятельность с учетом общих интересов предприятия. Преимущества этой системы видны в необходимом краткосрочном и долгосрочном планировании ресурсов компании, поведении конкурентов, существующем и прогнозируемом рыночном спросе на продукцию. Технология бюджетирования станет надёжным помощником в организации хорошего управления фирмой, если система

управленческого учёта построена умело. Использование конкретной программы даст самые полезные результаты.

При создании в компании элементов управленческого учёта и бюджетирования менеджерам необходимо учитывать следующие аспекты, перечисленные в рисунке 1.

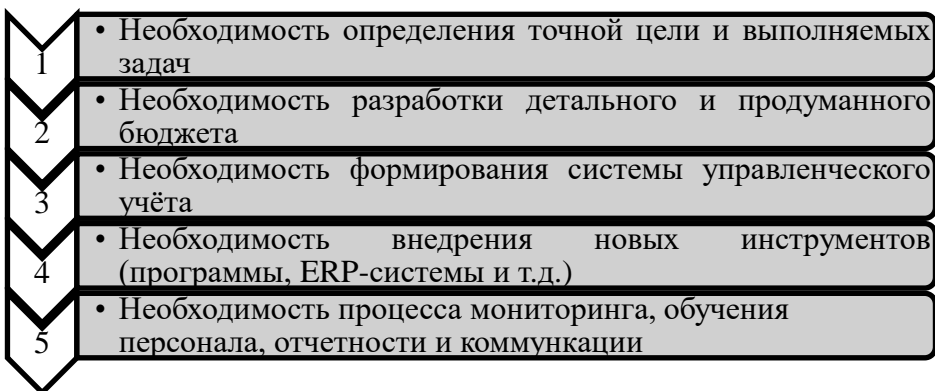


Рисунок 1. Элементы организации управленческого учёта и бюджетирования в современной компании  
Примечание – составлено авторами

Таким образом, управленческий учёт и бюджетирование в настоящее время являются одними из основных навыков присущи эффективному менеджеру. Организация планирования затрат и производства, организация планирования продаж, а также планирование финансовой составляющей являются ключевыми элементами процедуры управленческого учёта и бюджетирования. Так бюджетирование помогает компаниям совершать операции с максимизированной прибылью и минимальными расходами на фоне волатильности рынков. Бесспорно, это будет вести за собой финансовые риски, особенно с учетом волатильности на сырьевых рынках, влияющих на современный Казахстан, однако хорошо построенная система управленческого учёта и бюджетирования снизит риск и угрозы.

### Список использованной литературы

1. Аверченко В. В. Внедрение системы управленческого учёта и отчётности в организациях малого бизнеса на основе методики процессно-

ориентированного бюджетирования / В. В. Аверченко // Интернаука. – 2021. – № 3–2(179). – С. 11–13.

2. Ленкова М. И. Бюджетирование и контроль затрат как элемент эффективной системы управленческого учёта в организации / М. И. Ленкова // Экономика. Право. Печать. Вестник КСЭИ. – 2010. – № 1-3(41-43). – С. 106-111.

3. Боташева Л. С. Система бюджетирования и ее роль в организации управленческого учёта на предприятии / Л. С. Боташева, М. Х. Узденова, М. П. Уртенова // Управленческий учет. – 2021. – № 5-1. – С. 169-174.

4. Богачева Е. Ю. проблемы и задачи бюджетирования и анализа в системе управленческого учёта организации / Е. Ю. Богачева // Бизнес и общество. – 2023. – № 2(38).

5. Медведева Д. А. Бюджетирование в системе управленческого учёта / Д. А. Медведева, Е. В. Банникова // Шаг в науку. – 2017. – № 2. – С. 61-64.

6. Осипова А. И. Основы бюджетирования в управленческом учёте / А. И. Осипова, А. Д. Ягудин // Управленческий учет. – 2022. – № 12-4. – С. 1141-1146.

7. Sharovatova E.A. Budgeting organization in management accounting module. Vestnik of Don State Technical University. – 2011. -№ 11(7). – С.1097–1103.

УДК 330.322.54

**А. Габдуллин, Р. Маратов**  
магистранты ЕМВА  
НАО Университет Нархоз

## **ФИНАНСОВО-ЭКОНОМИЧЕСКОЕ ОБОСНОВАНИЕ ИНВЕСТИЦИОННОГО ПРОЕКТА**

### **Аннотация**

Цель исследования. Данная статья рассматривает основы финансово-экономического обоснования инвестиционных проектов на предприятиях. Цель настоящей статьи – провести анализ текущих методов оценки инвестиционных проектов, и определить методы, которые будут применены в разработанной финансовой модели ТОО «Pipe-plast».

Методология исследования. В качестве метода сбора информации был применен теоретический метод исследования. Были рассмотрены теории, в которых описываются методы оценки эффективности

инвестиционных проектов, таких как чистая приведенная стоимость (NPV), внутренняя норма доходности (IRR). В качестве метода анализа информации был применен качественный и сравнительный анализ. Данный анализ позволил выявить преимущества, недостатки методов оценки эффективности инвестиционных проектов.

Оригинальность (ценность) исследования. Учитывая специфику деятельности и проблемы в ТОО «Pipe-plast», авторами статьи представлены ряд практических рекомендаций по внедрению методов оценки эффективности инвестиционного проекта, которые в последующем будут внедрены в разработанную модель ТОО «Pipe-plast».

Результаты исследования. На основе проведенного исследования авторы статьи разработали финансовую модель для инвестиционного проекта ТОО «Pipe-plast».

*Ключевые слова: инвестиционный проект, финансовая модель, NPV, IRR.*

Терминам «инвестиции» и «инвестиционный проект» можно дать ряд определений. Простыми словами инвестиции – это вложение денежных средств для получения прибыли в будущем. И.А. Бланк [1] дает следующее определение: «инвестиционный проект представляет собой основной документ, определяющий необходимость осуществления реального инвестирования, в котором в общепринятой последовательности разделов излагается основные характеристики проекта и финансовые показатели, связанные с его реализации». «Инвестиционный проект» по мнению А. Герасименко [2] — это «набор мероприятий, имеющих определенную цель, который требует вложения определенных денег и должен в итоге принести определенные деньги». Согласно закону Республики Казахстан от 8 января 2003 года №373-III «Об инвестициях» [3], инвестиционный проект – это «комплекс мероприятий, предусматривающих инвестиции в создание новых, расширение и обновление действующих производств, включая производства, созданные, расширенные и обновленные в ходе реализации проекта государственно-частного партнерства, в том числе концессионного проекта». «Инвестиции - все виды имущества (кроме товаров, предназначенных для личного потребления), включая предметы финансового лизинга с момента заключения договора лизинга, а также права на них, вкладываемые инвестором в уставный капитал юридического лица или увеличение фиксированных активов, используемых для предпринимательской деятельности, а также для реализации проекта государственно-частного партнерства, в том числе концессионного

проекта» [3].

В настоящее время многие предприятия МСБ в Алматинской области сталкиваются с проблемой в финансово-экономическом обосновании инвестиционных проектов. Вышеуказанная проблема подтверждается тем, что авторы данной статьи на постоянной основе сталкиваются в своей работе с инвестиционными проектами малого и среднего бизнеса. Это связано с тем, что компании МСБ не могут себе позволить финансового директора и штат финансовых аналитиков. К примеру, на крупных компаниях, относящихся к корпоративному бизнесу, имеются целые департаменты финансистов, департаменты по управлению активами, которые занимаются анализом текущих и новых инвестиционных проектов. Однако содержать штат финансистов — это дорого, и не каждая компания МСБ имеет финансовые возможности. На практике анализ инвестиционных проектов берут на себя бухгалтера компании, но при этом не совсем корректно ведут финансовый учет в компаниях. В большинстве случаев учредители и директора компании МСБ сами начинают строить свой инвестиционный план на новые проекты компании. При этом они не ведут финансовые расчеты, и не используют финансовые модели. В будущем это может привести к значительным ошибкам в компаниях при финансировании инвестиционных проектов. Отсутствие финансово-экономических обоснований и финансовых моделей отрицательно сказывается при привлечении инвестиций или заемных средств в банках второго уровня.

Целью исследования данной статьи является предоставление практических рекомендаций для оценки эффективности инвестиционного проекта в компании ТОО «Pipe-plast», а также для последующего внедрения финансовой модели. В данной статье авторами проведен анализ текущих методов оценки эффективности инвестиционного проекта, и далее предоставили рекомендации по внедрению данных методов, которые будут релевантными для компании ТОО «Pipe-plast» учитывая специфику и финансовое состояние компании.

Виды инвестиций на предприятиях бывают разные, к примеру, приобретение имущественных комплексов (производственные базы, склады), строительство нового объекта, реконструкция объекта, модернизация действующего оборудования, приобретение нового оборудования. В случае, компания ТОО «Pipe-plast» планирует приобрести новое оборудование для производства полиэтиленовых труб с диаметром более 900-1000 мм. В своей книге Бланк [1] определяет, что «приобретение нового оборудования представляет собой инвестиционную операцию,

связанную с заменой (в связи с физическим износом) или дополнением, которая связана с ростом объемов деятельности или необходимости повышения производительности труда, имеющегося парка оборудования отдельными новыми их видами».

Во всех инвестиционных проектах, которые связаны с капитальными затратами, денежные потоки (т.е. доходы и расходы) возникают в начале периода и делятся в течение длительного периода времени. В таких ситуациях очень важно учитывать временную стоимость денег. Однако большинство предпринимателей МСБ не учитывают временную стоимость денег при анализе своего инвестиционного проекта, что является очень рискованным подходом. В учебном пособии «Управленческий учет – продвинутый уровень» [4] пишется, что в основе концепции временной стоимости денег лежат три основных фактора: первое, это предпочтения относительно потребления. Предпочтение, безусловно, будет отдано немедленному, а не отсроченному потреблению. В большинстве случаев инвесторы или учредители предпочитают получать прибыль раньше, а не позже. Возможно, они даже предпочтут получить меньшую прибыль, но быстрее. Деньги, как и любой другой желаемый товар, имеют свою цену. При выборе между немедленным получением 100 000 тенге и такой же суммы через год предпочтение всегда будет отдаваться немедленному получению 100 000 тенге, поскольку в течение следующего года эту сумму можно будет инвестировать, скажем, под 10% и получить 110 000 тг в конце года. Второе - это влияние инфляции. В большинстве стран цены с течением времени растут в результате инфляции. К примеру, в Республике Казахстан согласно данным Национального Банка Казахстана [5] инфляция составила 9,80% по итогам 2023 года. Получается, что на деньги, полученные сегодня, можно купить больше, чем на те же деньги, полученные через год, поскольку цены за это время вырастут (по примеру РК цены выросли на 9,8%). Покупательная способность денег падает с течением времени. И третье — это риск. Чем раньше могут быть получены денежные средства, тем более надежны вложения, тем меньше вероятность возникновения обстоятельств, препятствующих их возврату. Поэтому считается, что более «ранние денежные потоки» подвергаются меньшему риску.

Для обоснования эффективности и экономической жизнеспособности инвестиционных проектов на крупных предприятиях используются различные методы оценки их эффективности. Начнем с самого важного метода, а именно с чистой приведенной стоимости. Согласно официальной терминологии СИМА [4], «чистая приведенная

стоимость (далее - NPV) — это разница между прогнозируемыми дисконтированными притоками и оттоками денежных средств, связанные с капитальными вложениями или иными долгосрочными проектами». NPV позволяет определить, насколько проект увеличит стоимость компании. Проект считается экономически жизнеспособным и эффективным, если его NPV больше нуля. Проекты с отрицательным значением NPV не являются экономически жизнеспособными.

Следующим инструментом оценки эффективности является внутренняя норма доходности (далее - IRR). IRR это такая ставка дисконтирования, при которой значение чистой приведенной стоимости (NPV) проекта становится равным нулю. Этот метод позволяет оценить доходность проекта и сравнить её с целевой ставкой доходности. Если IRR выше целевой ставки доходности, проект считается выгодным с финансовой точки зрения. Если IRR меньше целевой ставки доходности, то проект должен быть отклонен.

Следующий подход – это срок окупаемости (далее - PP). Срок окупаемости – это период времени, за который проект генерирует доход равный вложенным в него средствам. Данный подход рассчитывается на будущих денежных потоках, а также обеспечивает оценку ликвидности и рисков. Одним из недостатков срока окупаемости является то, что он не учитывает временную стоимость денег. Авторы учебного пособия «Управленческий учет – продвинутый уровень» [4] отмечают, что «дисконтированный срок окупаемости (далее - DPP) является тем методом, который решает вышеуказанную проблему путем расчета времени, в течение которого приведенная стоимость притоков денежных средств станет равной приведенной стоимости вложений в проект». Этот метод позволяет более точно оценить срок окупаемости, принимая во внимание временную стоимость денег.

Индекс рентабельности (далее PI) — это разновидность метода чистой приведенной стоимости, который рассчитывается как отношение суммы дисконтированных денежных потоков к первоначальным инвестициям. Если PI больше 1, то проект принимается. А если PI меньше 1, то проект отклоняется.

И последним инструментом оценки эффективности будет бухгалтерская норма прибыли (ARR). С помощью метода бухгалтерской нормы прибыли (ARR) рассчитывается доходность в процентном выражении на основании бухгалтерских показателей прибыли проекта. Если показатель ARR проекта выше требуемой доходности компании, проект должен быть одобрен.

Неопределенность и риск являются неотъемлемы составляющие инвестиционных проектов любой организации. С точки зрения Ф. Найта [6] «риск – это просчитываемая вероятность неудачи, которая поддается оценки и страхованию, в частности с помощью теории вероятности, а неопределенность – это состояние полного отсутствия какой-либо информации о возможных исходах». В условиях риска и неопределенности имеются различные методы оценки этих рисков в будущем, такие как анализ чувствительности, сценарный анализ и симуляция по методу Монте-Карло. Анализ чувствительности — это вид анализа сценариев инвестиционного проекта, которые исследуют возможные колебания чистой приведенной стоимости. Теперь рассмотрим сценарный анализ, который позволяет оценить влияние на инвестиционный проект одновременного изменения нескольких переменных. Еще имеется метод симуляции по методу Монте-Карло. В учебном пособии «Управленческий учет – продвинутый уровень» [4] данный метод трактуется как «метод моделирования, который показывает влияние одновременного изменения нескольких переменных. При симуляции по методу Монте-Карло используются случайные числа и статистика вероятностей, а также все случайные события, которые могут повлиять на успех или неудачу предлагаемого проекта, например, изменение цен на сырье, ставок оплаты труда, размера рынка, цены реализации, инвестиционных затрат или уровня инфляции».

В таблице 1. приведены преимущества и недостатки методов оценки эффективности инвестиционных проектов.

Таблица 1. Преимущества и недостатки методов оценки эффективности инвестиционных проектов

<b>Метод</b>	<b>Преимущества</b>	<b>Недостатки</b>
NPV	Учитывает временную стоимость денег. Измеряет рентабельность в абсолютном выражении	Достаточно сложен, и нефинансовый менеджера не очень хорошо понимают. Определить цену капитала будет достаточно сложно
IRR	Учитывает временную стоимость денег. Интуитивно понятен	Не является показателем абсолютной рентабельности. Возможность нескольких значений IRR

PP	Этот метод прост для понимания. Учитывает денежные потоки на ранних этапах проекта	Игнорирует временную стоимость денег. Не является показателем абсолютной рентабельности
DPP	Учитывает временную стоимость денег	Игнорирует денежные потоки после срока окупаемости
PI	Учитывает временную стоимость денег. Этот индекс позволяет сравнить проекты с разными объемами инвестиций	Не учитывает масштаб проекта
ARR	Простота расчет. Представляет собой расчет рентабельности	Не учитывает временную стоимость денег. Не является показателем абсолютной рентабельности
Анализ чувствительности	Выявляет области/факторы, на которые следует обратить внимание	Не учитывает комплексные изменения параметров
Сценарный анализ	Учитывает различные сценарии развития	Требует разработки нескольких сценариев
Симуляция по методу Монте-Карло	Оценивает вероятностное распределение исходов	Требует сложных вычислений и определения распределений параметров

Прим. составлено автором [4]

На основе проведенного анализа, предлагаем рассмотреть пример практического применения теоретических основ на предприятии ТОО «Pipe-plast», занимающемся производством полиэтиленовых труб. Компания планирует приобрести новую производственную линию для выпуска полиэтиленовых труб. Это связано с тем, что текущая производственная линия эксплуатируется на протяжении 15 лет. Соответственно, имеет значительный износ и амортизацию. В настоящее время в штатном расписании ТОО «Pipe-plast» отсутствует финансовый директор и штат финансовых аналитиков. Все инвестиционные проекты учредитель компании самостоятельно продумывает, но при этом у него нет четких обоснований и расчетов будущих потоков. Такой подход к инвестиционным проектам значительно увеличивает риски в будущем, и может привести к финансовым потерям, так как не учитывает временную

стоимость денег, инфляцию и проценты по кредитам.

---

Авторами данной статьи было предложено учредителю компании ТОО «Pipe-plast» внедрение финансовой модели для оценки текущего инвестиционного проекта. Инвестиционный проект подразумевает приобретение новой производственной линии для производства полиэтиленовых труб. Оборудование планируется приобрести в Китае. Это оборудование позволит выпускать трубы диаметром более 900–1000 мм. На данный момент компания имеет старое оборудование, которое эксплуатируется более 15 лет. Со слов учредителя компании старое оборудование может не выдержать производство полиэтиленовых труб с диаметром более 900 мм. В связи с этим было принято решение о приобретении данного оборудования. Общая стоимость производственной линии согласно договора составляет 520 000 долларов США. Если перевести эту сумму по текущему курсу доллара (1 доллар = 480,77 тенге), то эквивалент в национальной валюте тенге составит 250 000 000 тг. На данный момент у компании имеются свободные денежные средства в сумме 50 000 000 тг. Данные денежные средства компания планирует направить в качестве аванса за оборудование в Китай. Остаток в сумме 200 000 000 тенге компании планирует оформить кредитную линию в банках второго уровня. Авторами данной научной статьи даны предложения, а именно, оформить кредитную линию по программе субсидирования процентной ставки через АО «Фонд развития предпринимательства ДАМУ». Это позволит получить дешевые кредитные средства. К примеру, рыночная ставка по кредиту на инвестиции в банках Республики Казахстан составляет 19-20% годовых, а с учетом субсидирования процентной ставки компания будет платить всего 7,50% годовых. Учитывая отсутствие финансистов в компании ТОО «Pipe-plast», мы предложили спроектировать финансовую модель для компании ТОО «Pipe-plast». Данная финансовая модель будет включать следующие финансовые показатели, такие как, чистая приведенная стоимость проекта, внутренняя норма доходности, срок окупаемости, дисконтированный срок окупаемости. С точки зрения авторов данной статьи, NPV считается одним из лучших методов оценки эффективности проектов или инвестиций по следующим причинам:

1) учитывает временную стоимость денег, т.к. при дисконтировании денежных потоков до приведенной стоимости учитываются проценты по кредитам, инфляция и риск за весь период. Эти важные факторы не учитываются при применении таких методов, как срок окупаемости и бухгалтерская норма прибыли.

2) показывает абсолютную величину рентабельности.

NPV инвестиций показывает фактический избыток, полученный в результате реализации проекта, что позволяет осуществлять более эффективное планирование. Ни бухгалтерская норма прибыли, ни срок окупаемости не обеспечивают абсолютных показателей.

3) основан на денежных потоках, а не на прибыли. Субъективный характер показателей прибыли делает их менее надежными, чем денежные потоки, и, соответственно менее подходящими для принятия решений.

4) учитывает весь жизненный цикл проекта. Такие методы, как например, срок окупаемости, рассматривают только денежные потоки, возникающие до того, пока проект не окупился. Метод NPV учитывает все релевантные денежные потоки.

5) должен способствовать максимизации богатства акционеров. Если цена капитала отражает требования инвесторов (т.е. учредителей) к целевой ставке доходности, NPV это теоретический показатель увеличения богатства акционеров, что в широком понимании и является основной целью любого бизнеса.

Авторы данной статьи разработали финансовую модель, в которой произведены расчеты денежных потоков за 10 лет, а также сделали дисконтирование данных денежных потоков. Расчеты отражены в таблице №2. Ставку дисконтирования (далее - WACC) применили 16,00%. Согласно расчетам авторов статьи, NPV проекта составил 89 207 185 тенге. Учитывая, что NPV является положительным и превышает 0, то данный проект считается экономический жизнеспособным. IRR проекта составил 23,32%. Это считается хорошим показателем, т.к. IRR превышает ставку дисконтирования, которая составляет 16,00%.

Таблица 2. Финансовая модель для расчета NPV и IRR, в млн. тенге

Срок (лет)	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Инвестиции	-250	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Доход	0	600	1000	1300	1391	1488	1593	1704	1823	1951	2088
Выбытия	0	-	-947	-	-1315	-	-	-1615	-1730	-1847	-1972
Итого поток	-250	30	53	72	76	80	84	89	94	104	115
Дисконтир. поток	-250	25	39	46	42	38	35	31	29	27	26
NPV	89 – проект должен быть принят, т.к. NPV > 0										
IRR	23,32% – проект должен быть принят, т.к. IRR > WACC (16%)										

Примечание: составлено авторами путем расчетов в Excel [4].

Дополнительно авторы статьи сделали расчеты срока окупаемости, которые отражены в таблице №3. Согласно данным расчетам, срок окупаемости составил 4,12 года. Данный срок окупаемости означает, что учредитель компании сможет получить возврат вложенных инвестиций в течение 4,12 лет. С точки зрения авторов данный срок окупаемости является экономический эффективным, т.к. окупаемость проекта происходит до 7 лет.

Таблица 3. Расчет срока окупаемости, в млн. тг.

Срок (лет)	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Начало периода	0	-250	-220	-168	-96	-19	61	145	234	327	432
Поток	-250	30	53	72	76	80	84	89	94	104	115
Конец периода	-250	-220	-	-96	-19	61	145	234	327	432	547
Срок окупаемости	4,12 года.										

Примечание: составлено авторами путем расчетов в Excel на основе литературы [4]

Авторы статьи также сделали расчеты дисконтированного срока окупаемости, которые отражены в таблице 4. Согласно данным расчетам, дисконтированный срок окупаемости составил 6,39 лет. Данный дисконтированный срок окупаемости означает, что учредитель компании сможет получить возврат вложенных инвестиций в течение 6,39 лет. С точки зрения авторов дисконтированный срок окупаемости является экономический эффективным, т.к. окупаемость происходит до 7 лет.

Таблица 4. Расчет дисконтированного срока окупаемости, в млн. т

Срок (лет)	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Начало периода	0	-250	-225	185	139	97	-59	24	7	36	63
Дисконтированный поток	-250	25	39	46	42	38	35	31	29	27	26
Конец периода	-250	-225	-185	139	-97	59	-24	7	36	63	89
Дисконтированный срок окупаемости	6,39 лет										

В заключении хочется отметить, что теоретические основы финансово-экономического обоснования инвестиционных проектов являются важным аспектом в принятии инвестиционных решений и обеспечении финансовой устойчивости производственных предприятий МСБ. Рассмотренные методы оценки эффективности проектов, а также подходы к управлению рисками и финансовому моделированию позволяют проводить всесторонний анализ проекта по приобретению производственной линии для производства полиэтиленовых труб. Практической значимостью данного исследования является разработка финансовой модели в ТОО «Pipe-plast» для оценки текущего и будущих инвестиционных проектов. На основе проведенного анализа преимуществ и недостатков всех методов оценки инвестиционных проектов, авторами были даны рекомендации о внедрении только определенных методов для компании ТОО «Pipe-plast», которые просты для понимания и не требуют сложных вычислений. Это связано с тем, что в штатном расписании компании отсутствуют финансовые аналитики. Учредителю ТОО «Pipe-plast» даны конкретные рекомендации по внедрению системы оценки инвестиционных проектов, в котором самым важным должен быть расчет чистой приведенной стоимости. На основании вышеизложенного анализа авторы статьи считают, что инвестиционный проект является экономически жизнеспособным, т.к. способствует увеличению капитала учредителя и компании ТОО «Pipe-plast» в целом. Согласно расчетам авторов данной статьи, NPV проекта составил 89 207 185 тенге, что является достаточно хорошим показателем. Данный инвестиционный проект окупится в течении 4 лет. В качестве второй рекомендации, авторы предлагают ввести в штатное расписание компании ТОО «Pipe-plast» одного финансового аналитика для финансового учета и оценки будущих инвестиционных проектов. В условиях экономической нестабильности и конкуренции в Республики Казахстан такие подходы становятся ключевыми для эффективного развития и роста компаний.

### **Список использованной литературы**

1. Бланк, И.А. Инвестиционный менеджмент. Издательство «Ника-Центр». — 2001. — С.27. С.221.

2. Герасименко А. Финансовый менеджмент для практиков. Полный курс МВА по корпоративным финансам ведущих бизнес-школ мира. — 2021. — С.15.

3. Закон Республики Казахстан от 8 января 2003 года № 373-ІІ «Об инвестициях»// [https://online.zakon.kz/Document/?doc\\_id=1035552](https://online.zakon.kz/Document/?doc_id=1035552) (дата обращения: 05.08.2024г.)

4. Учебное пособие «Управленческий учет – продвинутый уровень». Издательство Kaplan Publishing UK. — 2019. — С.285-338.

5. Информационное сообщение от Национального Банка Казахстана от 16 января 2024 года// <https://www.nationalbank.kz/file/download/98200> (дата обращения: 07.08.2024г.)

6. Найт Ф.Х. Риск, неопределенность и прибыль. Издательство «Дело» — 2003. — С.10-11.

УДК 336.2

**С. Ихсангалиева**  
магистрант ЕМВА  
**А.Сейтказиева**  
д.э.н., профессор  
Университет Нархоз

## **РОЛЬ СИСТЕМЫ БЮДЖЕТИРОВАНИЯ В СТРАТЕГИЧЕСКОМ ПЛАНИРОВАНИИ ПРЕДПРИЯТИЯ**

В этой статье анализируется роль бюджетирования в общей системе управления предприятием. Основное внимание уделяется ключевым направлениям совершенствования внутренних процессов составления бюджета и исследуются цели и методы, необходимые для увязки стратегических и операционных аспектов управления предприятиями.

*Ключевые слова: бюджетирование, предприятие, планирование и управление, финансовое планирование, бюджетная политика, согласование.*

Цель исследования – определить место и значимость системы бюджетирования в процессе стратегического бизнес-планирования в предприятии.

Методология исследования основана на анализе литературы, посвященной методам бюджетирования в стратегическом планировании. Был проведен обзор современных теоретических основ, чтобы определить,

как бюджетирование и стратегическое планирование соотносятся друг с другом. В ходе исследования были изучены различия и схожесть бюджетных систем различных стран. Это позволило выявить различия в бюджетных методах, основанные на особенностях отраслей и национальных условий.

Уникальность исследования заключается в использовании комплексной методологии для изучения функции системы бюджетирования в стратегическом планировании. Таким образом, результаты исследования заключаются в том, что система финансового планирования предприятия строится на основе ее финансовой стратегии и политики. Эффективное финансовое планирование позволяет предприятиям определить основные источники финансирования, составить комплексный план доходов и расходов и обеспечить долгосрочную финансовую стабильность.

Бюджетирование становится все более важным в условиях текущей социально-политической и экономической неопределенности в Казахстане. Бизнес должен постоянно адаптироваться к изменениям в налоговом законодательстве, уровню конкуренции на местном и международном рынках и изменениям в валютных курсах. С помощью корпоративного бюджетирования организации могут снизить риски, быстрее адаптироваться к изменениям и более эффективно распределять ресурсы в таких ситуациях. Из-за глобального дефицита инвестиционного капитала компании должны максимально экономно расходовать свои деньги. Таким образом, составление бюджета стало важной частью стратегического управления в мире, который постоянно меняется и непредсказуем. В долгосрочной перспективе это помогает компании сохранять финансовую стабильность и продолжать расти.

Планирование и оценка действия в стоимостном измерении, сопоставление доходов и расходов как в долгосрочной, так и в краткосрочной перспективе являются необходимыми для любой экономической организации, от частного предпринимателя до государственного правительства [1]. Понимание нашей финансовой устойчивости и представление о предпочтительном образе жизни в будущем позволяют компаниям ставить цели и разрабатывать стратегии постоянного роста, что в конечном итоге приводит к достижению желаемых результатов для всех вовлеченных сторон. Бюджетирование способствует созданию целостной системы целей и бизнес-стратегий, количественно выраженных с точки зрения расходов, и позволяет оценить их влияние на будущее финансовое и экономическое состояние организации [2].

Казахстанские предприятия работают в условиях нестабильной экономической и социально-политической обстановки. В условиях неопределенности компании должны постоянно адаптироваться к изменениям, поскольку они не могут полностью контролировать свое будущее [3]. Многие независимые внутренние и внешние факторы влияют на деятельность и эффективность компании. Хотя количественная оценка этих факторов сложна, прогнозирование их вероятности возможно и необходимо. Учитывая эти обстоятельства, значение корпоративного бюджетирования как вида финансового планирования значительно повышается в управлении и организации деятельности компании.

Ряд ученых, такие как Дж. К. Гелберайт, Д. Хан, А. Файоль, Т. Скону, Г. Коуз, М. Маскон и Дж. Робинзон внесли значительный вклад в исследование процесса бюджетирования. Несмотря на то, что различные ученые используют различные подходы к классификации бюджетов, разработка и внедрение методов бюджетирования на предприятии являются неотъемлемой частью управления и финансового планирования [4].

Самсонов Н.Ф. утверждает, что система управленческого учета и бюджетирования отвечает за представление всей финансовой информации в доступной для руководителей форме, позволяя им понимать движение средств, финансовых ресурсов и активов предприятия [5]. Кроме того, система должна обеспечивать соответствующие показатели экономической активности таким образом, чтобы менеджеры могли принимать обоснованные решения. Для быстрого принятия решений важно иметь систему координат, которая также называется прогнозом. Эта система позволяет оценить любые возможные проблемы и препятствия и разработать план действий по их разрешению. Без такого прогноза руководители компаний не смогут оценить направление своего развития. Финансовая стабильность всего предприятия гарантируется бюджетной системой, которая позволяет оперативно оценивать финансовую состоятельность отдельных видов бизнеса и последствия текущей деятельности в целом.

Бюджетирование, по мнению Хруцкого В.Е., играет важную роль в обеспечении ответственности конкретного руководителя за управление расходами [6]. В этом случае исполнители несут ответственность за мониторинг всех необходимых ограничений, а также за выявление внутренних резервов и покрытие установленных расходов. В условиях глобальной нехватки инвестиционных ресурсов составление бюджета играет важную роль в выявлении и выборе наиболее перспективных

направлений инвестирования.

Волкова О.Н. представила таксономию управленческих функций, в которой проводится различие между функциями, ориентированными на структурирование информационных потоков, и функциями, ориентированными на определение содержания информационных потоков [7]. Первая категория функций включает в себя отображение информации, анализ и планирование. Вторая категория включает в себя контроль, стимулирование и координацию.

Важно помнить, что результаты финансово-хозяйственной деятельности полностью зависят от ответственности и независимости компании. Следовательно, крайне важно усовершенствовать управление финансами предприятия, основанное на разработке оперативных финансовых планов, а также учитывать самые последние достижения в этой области и накопленный международный опыт. Одним из направлений этого развития, начавшегося во второй половине XX века и впоследствии распространившегося на США и Японию, является технология составления бюджета [8]. Тем не менее, руководители отечественных бизнес-организаций не всегда понимали важность этого достижения. Следовательно, необходимо сделать сравнительный анализ системы бюджетирования в этих странах (таблица 1).

Таблица 1. Сравнительный анализ различных систем бюджетирования в разных странах

США и Казахстан	
В США существует сложная система бюджетного планирования, которая глубоко укоренилась в бизнес-культуре [9]. Бюджетирование, основанное на деятельности (АВВ) и бюджетирование с нуля (ZBB) – инновационные методы планирования, которые используют крупные предприятия. Эти методы позволяют предприятиям начинать составлять бюджеты с самого начала или учитывать расходы на основе	В Казахстане часто используются традиционные методы, а именно – пошаговое бюджетирование. Пошаговое бюджетирование базируется на данных за предыдущий квартал, с небольшими изменениями. Несмотря на попытки использовать сложные методы, корпоративное бюджетирование в стране часто остается традиционным. Нехватка специальных знаний и необходимость адаптировать западные парадигмы к местным

действий, происходящих в компании. Это гарантирует более точное и гибкое планирование.	особенностям являются причиной этого.
<b>Япония и Казахстан</b>	
Кайдзен – это японский метод составления бюджета, основанный на процессе планирования и постоянного совершенствования [10]. Японские компании уделяют приоритетное внимание участию всех уровней управления в процессе составления бюджета. Это позволит повысить точность прогнозирования и достичь стратегических целей.	Когда происходят экономические и политические кризисы в Казахстане, долгосрочное планирование часто становится невозможным, и компании вынуждены концентрироваться на краткосрочных целях. Кроме того, часто руководители высшего звена отвечают за составление бюджетов, что ограничивает возможности инноваций и адаптивного управления.
Прим.: составлено авторами на основе источников [9-10]	

Таким образом, сравнительное исследование показало, что процедуры составления бюджета различаются в зависимости от страны и отрасли. Более сложные и гибкие методы используются развитыми странами и передовыми отраслями для эффективного решения финансовых проблем в периоды непредсказуемости. Стратегии составления бюджета, применяемые в нестабильных секторах и развивающихся странах, таких как Казахстан, часто не соответствуют преобладающим факторам. Это требует дополнительной корректировки и совершенствования.

Когда мы смотрим на различные интерпретации термина «бюджетирование», мы обнаруживаем, что он трактуется неоднозначно. По этой причине важно рассмотреть существующие точки зрения и снять спорные аспекты термина.

Исследование различных точек зрения на сущность понятия бюджетирования позволило выделить следующие основные аспекты, которые являются наиболее обсуждаемыми в этой области среди различных авторов (таблица 2).

Таблица 2. Этимология понятия «бюджетирования»

Автор	Определение
Немировский И.Б., Старожукова И.А.	Бюджетирование – это технология планирования, учета и контроля ресурсов, доходов и расходов компании на всех уровнях и по всем бизнес-процессам. Это также механизм перераспределения ресурсов между подразделениями компании.
Попов А.А.	Бюджетирование – это средство для финансового контроля за деятельностью организации. Его цель состоит в том, чтобы разрешить расходование средств на уровне менеджеров отделов и оценить эффективность работы отделов путем четкого определения конечной цели.
Богатырев В.Д.	Бюджетирование – это инструмент управления, который объединяет все четыре функции управления: планирование, реализацию, учет и контроль, а также корректировку результатов деятельности экономического субъекта.
Юрьева Л.В., Вольхина О.Л.	Бюджетирование – это сложная система, которая включает в себя планирование взаимосвязанных объемных и стоимостных показателей и устанавливает персональную ответственность за их выполнение. Кроме того, бюджетирование является технологией управления финансовыми ресурсами, которая основана на определении отклонений от плановых значений показателей для принятия обоснованных мер по их устранению.
Щиборщ К.В.	Бюджетирование – это процесс разработки и реализации бюджета в контексте повседневной деятельности компании. Бюджет – это количественное выражение фиксированных показателей плана предприятия на определенный период времени по: – использование финансовых,

	материальных и капитальных ресурсов; – поиск источников финансирования для текущей и инвестиционной деятельности; – отражение доходов и расходов; – движение денежных средств; – инвестиции (капитальные и финансовые вложения).
Хорнгрен Ч.Т., Форрестер Дж.	Бюджетирование – составление, утверждение и контроль за исполнением бюджета организации.
Прим.: составлено авторами [11-16]	

Исходя из данной таблицы, не существует единого мнения по определению бюджетирования, как раз-таки, наблюдая различные мнения авторов, можно прийти к выводу, что бюджетирование – это и система, и технология, и процесс.

Существуют авторы, которые связывают бюджетирование со сферой финансового менеджмента в то время, как другие эксперты рассматривают его как компонент системы управления, рассматривая как инструмент управления либо операционной, инвестиционной и финансовой деятельностью, либо производственной (операционной) и финансовой деятельностью.

Несмотря на это, бюджетирование играет важную роль в финансовом управлении предприятием, поскольку оно позволяет представить все финансовые данные, показать, куда движутся денежные средства, финансовые ресурсы, счета и активы компании, а также представить соответствующие показатели хозяйственной деятельности таким образом, чтобы менеджеры могли принимать лучшие решения.

Финансовое планирование включает в себя процесс бюджетирования, который является процессом планирования будущих действий по формированию и использованию финансовых ресурсов. Финансовые планы показывают, как доходы и расходы связаны с помощью того, как показатели развития бизнеса соотносятся с его финансовыми ресурсами. Бюджетирование осуществляет текущее и оперативное финансовое планирование и гарантирует, что они связаны и соответствуют финансовой стратегии компании.

Составление бюджетов является важным компонентом общего процесса планирования, а не только в отношении финансовых вопросов.

Целостная система планирования, учета и контроля на уровне предприятия в рамках выбранной финансовой стратегии называется процессом бюджетирования.

Существуют принципы, которые лежат в основе разработки системы бюджетирования [17]:

1) Принцип совместимости целей. Этот принцип предполагает балансирование всех факторов производства, чтобы компания могла достичь своих целей. Это делается путем составления бюджетов «снизу-вверх», потому что нижестоящие руководители более объективно оценивают ситуацию и могут гарантировать выполнение бюджетных показателей. Однако руководство предприятия следит за тем, чтобы интересы всего предприятия не вступали в конфликт с интересами отдельных структурных подразделений. Бюджетные планы согласуются и корректируются для этого.

2) Принцип ответственности. Этот принцип описывает роль человеческого фактора в управлении предприятием и предусматривает передачу как ответственности, так и полномочий. Роль руководителя в затратах, выручке или других показателях напрямую связана с распределением ответственности.

3) Принцип адаптации. Бюджетная система должна включать гибкие бюджеты, которые помогают определить идеальный объем продаж.

В экономической литературе главной целью бюджетирования является повышение эффективности деятельности компании. По мнению некоторых авторов, основное внимание уделяется стратегическим целям организации, однако они не содержат какой-либо конкретики. Концепция западных ученых о том, что основной целью бюджетирования является повышение рыночной стоимости компании, недавно была использована отечественными авторами.

В управление бюджетом включена система бюджетов, включающая основные бюджеты, такие как бюджет доходов и расходов, бюджет движения денежных средств и расчетный баланс, а также операционные бюджеты, такие как бюджет продаж, прямых материальных затрат и бюджет управленческих расходов. С помощью этой системы составляется первичный бюджет компании, который необходим для мониторинга стоимости активов и обеспечения эффективности операций.

Контроль деятельности компании осуществляется с помощью инструмента бюджетирования. Он включает в себя разработку, контроль, оценку и анализ операционного плана компании. Бюджетирование – это стоимостное выражение целей организации, затрат на ресурсы и

результатов деятельности за определенный период времени, и оно охватывает все аспекты деятельности компании. Для увеличения стоимости текущая деятельность компании должна планироваться и контролироваться в соответствии со стратегическими целями и выполнением тактических задач, которые воплощаются в конкретных бюджетных показателях. Это приведет к реальному долгосрочному повышению эффективности за счет использования и создания конкурентных преимуществ.

Тем не менее, существующие системы бюджетирования сталкиваются с рядом проблем, из которых наиболее важными являются:

- бюджетная политика сосредоточена на оперативном, а не стратегическом управлении;
- принятие решений без учета влияния этих решений на стоимость компании.

Чтобы решить эти проблемы, необходимо помнить, что длительность бюджетного периода сильно зависит от отраслевой и индивидуальной специфики предприятия, а также от макроэкономической среды, в которой оно работает. Основным принципом, определяющим длительность бюджетного периода, должен являться примат стратегического управления над оперативным, поскольку текущая деятельность компании должна соответствовать стратегическим целям развития.

При выборе срока бюджетного периода предприятия должны избегать следующих крайностей, которые встречаются в казахстанских компаниях:

- ведение бюджетной деятельности для целей текущего управления;
- создание долгосрочных бизнес-планов и программ развития, в том числе бюджетов, при отсутствии достаточного краткосрочного бюджетирования

Бюджетирование, по сути, является первым шагом к реализации стратегического плана компании. Таким образом, обеспечение выполнения стратегического плана компании является первоочередной задачей при составлении бюджета, а стратегические цели компании являются основными ориентирами при составлении бюджетов.

Бюджеты предприятия могут быть сформированы способами, которые представлены на рисунке 1.



Рисунок 1 – Способы формирования бюджетов в предприятии

Исходя из данного рисунка, при выборе подходящей стратегии бюджетирования для компании необходимо учитывать несколько важных факторов. Чтобы выбрать наиболее подходящий вариант, придерживайтесь следующих основных этапов и критериев:

Крупным и диверсифицированным предприятиям могут потребоваться более продвинутые подходы к составлению бюджета, такие как бюджетирование на основе деятельности (АВВ) или бюджетирование на основе факторов для эффективного управления и отслеживания различных процессов и расходов. Поэтапное бюджетирование может быть подходящим выбором для малого бизнеса из-за его простоты и более низких требований к ресурсам.

Если предприятие работает в стабильном экономическом климате с известными расходами и доходами, может оказаться целесообразным поэтапное составление бюджета. В ситуациях, характеризующихся нестабильностью и высокой степенью неопределенности, рекомендуется использовать гибкие подходы, такие как бюджетирование с нуля или

оперативное бюджетирование.

Если предприятие стремится к расширению и быстрому росту, ей может потребоваться внедрить более адаптируемый и гибкий подход к составлению бюджета, такой как гибкое бюджетирование или скользящее бюджетирование. Если основной целью является максимальная оптимизация затрат и повышение эффективности, то наиболее подходящим вариантом может быть бюджетирование на основе мероприятий или бюджетирование с нулевым уровнем затрат. Компаниям, активно внедряющим инновационные технологии или бизнес-модели, потребуется подход к управлению затратами, учитывающий уникальные аспекты этих новых процедур. В такой ситуации подходящим выбором может стать составление бюджета на основе факторов производства.

Бюджетирование, основанное на деятельности, или бюджетирование, основанное на нулевом уровне, требует значительных усилий и активного вовлечения сотрудников. Если корпорации не хватает квалифицированных специалистов для проведения всестороннего анализа и реализации этих стратегий, она может выбрать более простой подход, такой как поэтапное бюджетирование. Составление бюджета на основе показателей требует использования передового программного обеспечения для анализа данных. Корпорации может потребоваться либо выделить ресурсы на приобретение таких технологий, либо выбрать альтернативный подход, который не требует использования сложных инструментов.

Внедрение новых подходов к составлению бюджета может потребовать культурных и организационных изменений. Если компания готова к изменениям и располагает достаточным количеством времени и ресурсов, она может изучить более продвинутые и современные подходы. Рекомендуется использовать устоявшиеся и апробированные подходы, когда изменения нежелательны или вызывают трудности.

Такие методы, как поэтапное составление бюджета, могут оказаться непродуктивными в условиях резких колебаний рынка, поскольку они не учитывают существенных изменений, которые могут повлиять на организацию. Таким образом, предприятия, которые часто сталкиваются с изменениями, получают больше пользы, применяя более гибкие стратегии. Для того, чтобы выбрать подходящую стратегию, вы можете проанализировать эффективные методы составления бюджета, используемые конкурентами, или понаблюдать за аналогичными подходами, применяемыми в других странах. Если процедуры продемонстрировали эффективность в сопоставимых условиях, их следует принять во внимание при внедрении.

Оптимальный вариант составления бюджета будет соответствовать стратегическим целям компании, ее доступным ресурсам и будет достаточно гибким для адаптации к изменениям. Он также позволит успешно снизить риски и адаптироваться к колебаниям внешней бизнес-среды. Регулярная оценка выбранного подхода имеет решающее значение по мере развития предприятия и изменения внешних обстоятельств, чтобы обеспечить ее постоянную актуальность и эффективность.

В заключение, составление финансовых планов для организации, определение объема выделенных ресурсов, определение ключевых показателей, определяющих желаемый результат организации, и разработка стратегий взаимодействия с бюджетом – все это функции бюджетирования. Бюджетирование позволяет определить проблемные области, скрытые резервы и причины отклонений от исполнения бюджета. Из этого следует, что бюджетирование является неотъемлемой частью развития бизнеса, поскольку оно может гарантировать более эффективное с точки зрения затрат управление компанией.

### **Список использованной литературы**

1. Андреев Р.Н. Экономическая сущность и принципы бюджетирования / Современные тенденции развития науки и технологий, 2018. - № 3-11 (24). - С. 36-38.
2. Боровяк С.Н., Хмельницкая Н.В. Бюджетирование - экономическая основа качества системы управления // Молодой ученый. - 2015. - № 19. - С. 362-365.
3. Гасанов Г.И. Бюджетирование как инструмент финансового планирования на предприятии // Молодой ученый. - 2019. - № 11. - С. 1828-1833.
4. Иванов О.К. Бюджетирование как элемент управления финансовыми ресурсами / Молодежь и наука. - 2017. - № 4.3. – 77с.
5. Самсонов Н.Ф. Управление финансами. Финансы предприятий: учебник. М.: ИНФРА-М. - 2017. - 364 с.
6. Хруцкий В.Е. Внутрифирменное бюджетирование. Теория и практика: учебник для вузов / В. Е. Хруцкий, В. В. Гамаюнов. 3-е изд., испр. и доп. Москва: Издательство Юрайт. - 2020. - 457 с.
7. Волкова О.Н. Управленческий учет. М.: ТК Велби: Проспект. - 2005. - 472 с.
8. Шешукова Т.Г., Войтенко М.Л. Развитие системы управленческого учета (на материалах предприятий нефтепродуктообеспечения): монография / Перм. гос. ун-т. Пермь. - 2009. - 268 с.

9. Horngren, C. T., Datar, S. M., & Rajan, M. V. (2012). Cost Accounting: A Managerial Emphasis. Pearson.
10. Aoki, M. (2010). Corporate Governance in Japan: Institutional Change and Organizational Diversity. Oxford University Press.
11. Немировский И.Б., Старожукова И.А. Бюджетирование. От стратегии до бюджета – пошаговое руководство. – М.: ООО «И.Д. Вильямс». - 2006–512 с.
12. Попов А.А. Бюджетирование как инструмент финансового планирования//[http://www.cfin.ru/management/finance/budget/budget\\_planning.shtml](http://www.cfin.ru/management/finance/budget/budget_planning.shtml) (дата обращения: 01.08.2024).
13. Богатырев В.Д. Экономические методы бюджетирования: учеб. пособие – Самара: Изд-во СГАУ. – 2015. – 88 с.
14. Юрьева Л.В., Вольхина О.Л. Влияние балансовых теорий на достоверность бухгалтерской информации. // Управленческий учет. - 2022. -№ 5-2. - С. 348-355.
15. Щиборщ, К.В. Бюджетирование деятельности промышленных предприятий России. 2-е изд. перераб. и доп. Изд-во «Дело и Сервис». - 2015 – 588с.
16. Хорнгрен Ч.Т., Фостер Дж., Датар Ш. Управленческий учет: Пер. с англ. / Под ред. Жильцова С. СПб.: Питер. – 2008. – 1008 с.
17. Кучеренко, А. И. Бюджетирование как метод финансового планирования деятельности организации. /Справочник экономиста. – №3. – 2010.

УДК 364.054.3

**А.Касенова**  
Магистрант  
«Университет Нархоз»  
**Т. Задирако, PhD**  
«Университет Нархоз»

## **ЗАКОНОДАТЕЛЬСТВО В СФЕРЕ ФАНДРАЙЗИНГА И БЛАГОТВОРИТЕЛЬНОСТИ В КАЗАХСТАНЕ: ДОСТИЖЕНИЯ И ПРОБЕЛЫ**

### **Аннотация**

Эта статья представляет собой попытку сделать краткий анализ законодательства, регулирующего благотворительную деятельность в Казахстане. В исследовании рассматриваются правовые положения с

акцентом на определения и нормы, формирующие благотворительный сектор и влияющие на процесс фандрайзинга. Несмотря на то, что в настоящее время правовая база Казахстана отражает достаточно структурированный подход, существуют несколько важных проблем и областей для улучшения. Это связано с тем, что основным законодательный акт – Закон РК «О благотворительности» - носит больше декларативный характер, дублируя многие существующие положения из других актов и не предлагая работающие механизмы. В статье вкратце выделены достижения, приводятся примеры неурегулированных положений и имеющихся пробелов и предлагаются рекомендации по повышению эффективности благотворительной деятельности. Этот анализ является полезным ресурсом для заинтересованных в развитии благотворительного сектора и работающих над укреплением регулирующей среды для благотворительности и фандрайзинга в Казахстане.

*Ключевые слова: фандрайзинг, благотворительность, НКО, фонд, стейкхолдеры, пожертвования, благотворительная организация, сбор средств.*

Процесс фандрайзинга является ключевым элементом работы благотворительных организаций и способствует эффективному и своевременному привлечению финансовых средств для реализации социальных проектов. В связи с этим законодательное регулирование сферы благотворительности играет важную роль в стимулировании всех заинтересованных стейкхолдеров к совместному решению тех или иных социальных проблем общества. Законодательство, регулирующее благотворительность и фандрайзинг в Казахстане, значительно эволюционировало за последние годы, учитывая растущую важность некоммерческого сектора. Однако при этом на сегодняшний день законодательная база отражает как достижения в области продвижения организованной благотворительной деятельности, так и недостатки и законодательные пробелы, требующие устранения. Доступ некоммерческих организаций (далее «НКО») к различным источникам доходов - основа для их финансовой устойчивости. В свою очередь, доступ зависит от того, насколько благоприятно законодательство, обеспечивающее этот доступ, и насколько хорошо НКО знают свои права и обязанности и могут воспользоваться этим доступом.[10]

Исходя из актуальности обсуждаемой темы и практики Частного благотворительного фонда «Дара» (далее «Фонд «Дара», «Фонд») в данной статье хотелось бы рассмотреть важные элементы законодательства

Казахстана о благотворительности с особым вниманием к регулированию фандрайзинга, а также постараться выявить области для улучшения.

Фонд Дара является одним из старейших фондов в Республике Казахстан с 2007 г. и реализует свою деятельность в сфере развития и поддержки наставничества для подростков в детских домах и инклюзивного образования для детей с особыми образовательными потребностями. Проекты Фонда отличает системный подход и решение социальных проблем в долгосрочной перспективе, с участием и вовлечением государственных структур, закладыванием основ для продолжения результатов проекта в виде работающих систем, изменений законодательства и принятия практик. Фонд имеет успешный опыт адвокации законодательных инициатив в процессе реализации программной деятельности, так в части внесения изменений и дополнений в семейное законодательство, в законодательство по во вопросам прав ребенка и др. были внесены важные изменения и дополнения при большой поддержке данного НКО. В настоящее время Фонд является членом рабочей группы при Министерстве информации и общественного развития РК (далее «МИОР») по вопросам благотворительности и принимает активное участие в разработке предложений по улучшению законодательства в части работы самого благотворительного сектора НКО (аккредитация благотворительных фондов, сборы через волонтеров благотворительности, сборы в рамках чрезвычайных ситуаций и т.д.). Нижеперечисленные пробелы в законодательстве частично поднимаются Фондом в рамках заседаний данной рабочей группы, но автор в статье вкратце рассматривает вопросы благотворительности и фандрайзинга, чтобы показать проблемы, с которыми сталкиваются НКО в сфере благотворительности на практике.

В Казахстане источниками финансирования для НКО являются государственный социальный заказ, гранты иностранных и местных доноров, корпоративная благотворительная и спонсорская помощь, членские взносы, пожертвования от частных лиц, доходы от предпринимательской деятельности, а также государственные гранты и премии. Фонд «Дара» активно придерживаясь принципа диверсификации источников финансирования и привлекает средства благодаря таким источникам как бизнес, пожертвования от физических лиц (включая меценатов и массовое электронное донорство), гранты, а также вклады учредителя. Следует отметить, что Фонд «Дара» имеет нулевой опыта по привлечению средств из государственных источников финансирования (государственный социальный заказ, премии и т.д.) и направляет фандрайзинговую работу в сторону частного финансирования. Хочется

отметить, что на 2025 год Фонд предполагает увеличить вклад со стороны массового донорства с использованием платежных систем безналичного расчета до 20% от общей суммы сборов за год. В связи с этим будут проведены исследования, где будут использованы различные методологические подходы с использованием имеющейся клиентской базы данных Фонда. Планируется применить как качественные, так и количественные методы, включая:

- статистические данные по итогам работы Фонда «Дара», а также международная статистика, предоставленная информационным каналом SmartCharity [9]. Такие статистические данные покажут текущую ситуацию с пожертвованиями от физических лиц на примере Фонда «Дара» и потенциал развития массового донорства на примере западных стран с большим опытом профессионального фандрайзинга.

- анкетный опрос массовых доноров, как имеющих, так и не имеющих опыт пожертвований в Фонд «Дара». Это позволит оценить эффективность казахстанской платежной системы безналичного расчета, имеющиеся пробелы, покажут уровень доверия со стороны массового донора, а также помогут определить, что хотелось бы донору увидеть/получить со стороны Фонда, чтобы повысить лояльность к его деятельности и, таким образом, захотеть стать частью работы НКО.

Следует отметить, что международный опыт показывает, что потенциал развития массового донорства очень большой, когда фандрайзинг очень успешно работает благодаря осознанности самого общества по принципу «с миру – по нитке» и дает большой эффект в сфере сбора средств на благотворительность. Так, информационный ресурс ОФ «SmartCharity» предоставляет интересную статистику НКО в разных странах, где индивидуальные пожертвования как источник финансирования лидирует и занимает первое место от общей суммы сборов средств – например, 70% в США, 40% в Великобритании, 50% в Японии и др. [9]. Если обратиться к статистике Фонда «Дара», то мы видим ярко выраженный перекоп в сторону взносов от учредителя – 53% от всех поступлений за год в 2023 году [8], чего хотелось бы избежать в следующем году.

Основным нормативными актами в Казахстане, регулирующими благотворительную деятельность, каждый в своей области, являются Конституция РК, Гражданский Кодекс РК, Закон РК «О благотворительной деятельности», Кодекс РК «О налогах и других обязательных платежах в бюджет», Закон РК «О некоммерческих организациях», Закон РК «Об общественных объединениях», Закон РК «О государственном социальном

заказе» и многие др.

Так, Гражданский Кодекс РК дает определение некоммерческой организации как организации, не имеющей извлечение дохода в качестве основной цели своей деятельности и не распределяющей полученный чистый доход между участниками [2]. В свою очередь Закон РК «О некоммерческих организациях» перечисляет такие возможные цели деятельности НКО как социальные, культурные, научные, образовательные, благотворительные [4]. Закон РК «О благотворительности» дополняет, что «благотворительная организация – это некоммерческая организация, созданная для осуществления благотворительности в соответствии с настоящим Законом, законами Республики Казахстан, международными договорами Республики Казахстан» [3].

В конце 2015 г. были приняты правки в законодательство об НКО и государственном социальном заказе, когда был заложен механизм государственного учета и контроля деятельности неправительственных организаций (далее «НПО») и НКО. Суть правок заключалась в следующем: государственный социальный заказ стал одним из основных инструментов диалога НПО и государства; был запущен процесс создания электронной Базы данных НПО Комитета по делам гражданского общества МИОР РК; установлен порядок государственной поддержки НПО/НКО и их отчетности.

Следует отметить, что на практике и в законодательстве используется также термин «НПО», но упоминается в единственном отраслевом законодательном акте - Законе РК «О государственном социальном заказе»). Однако Гражданский кодекс РК, имеющий приоритет, содержит перечень всех видов юридических лиц, и в нем нет такого понятия как «неправительственная организация». При этом, согласно Закону РК «О государственном социальном заказе» к НПО относятся все те же некоммерческие организации (за исключением политических партий, профессиональных союзов и религиозных объединений), созданные гражданами и (или) негосударственными юридическими лицами на добровольной основе для достижения ими общих целей [5]. Наряду с этим, термин НПО используется больше для обозначения иностранных и международных негосударственных некоммерческих организаций [1]. В связи с этим в Казахстане может возникнуть проблема с неоднозначностью и путаницей в законодательстве относительно использования терминов НПО и НКО. Это может создать сложности на практике в понимании правового статуса, регулирования и функций различных организаций, а

также может повлиять на правоприменение в отношении государственной поддержки и налогообложения, прибавляет трудностей в коммуникации с государственными органами, что, в свою очередь, мешает эффективному развитию сектора гражданского общества и благотворительности.

В международной же практике эти термины имеют четкие различия. Например, НКО в США регулируются Налоговым кодексом, в частности разделом 501(c). Наиболее распространённый тип — это организации 501(c)(3), которые освобождены от налогообложения и занимаются благотворительностью, образованием, наукой и другими общественно полезными делами. Основная цель НКО — не извлечение прибыли, а удовлетворение общественных интересов. Их фокус может быть как на национальном, так и на местном уровне. В свою очередь, термин "НГО" (негосударственная организация) чаще используется в международном контексте для обозначения организаций, которые действуют независимо от государства и занимаются вопросами защиты прав человека, международной помощью, экологией и развитием гражданского общества. В США НГО могут иметь правовой статус некоммерческих организаций (например, 501(c)(3)), но ключевая характеристика НГО — это их независимость от правительства и фокус на международных или глобальных вопросах (например, организации Amnesty International USA, Greenpeace USA) [12]. Таким образом, хотя в США оба термина пересекаются с точки зрения их некоммерческой природы, НГО выделяются своей международной ориентацией и политической независимостью, в то время как НКО чаще всего работают внутри страны и могут взаимодействовать с государственными структурами.

При этом, из существующих в казахстанском законодательстве организационно-правовых форм некоммерческих организаций к НПО можно отнести следующие формы:

- общественные объединения (политические партии, профессиональные союзы и другие объединения граждан, созданные на добровольной основе для достижения ими общих целей) [14].

- частные учреждения (не являющаяся частью государственной структуры организация, созданная физическими и (или) негосударственными юридическими лицами для осуществления управленческих, социально-культурных или иных функций некоммерческого характера).

- некоммерческие акционерные общества (юридическое лицо, выпускающее акции с целью привлечения средств для осуществления своей

деятельности, доходы которого используются исключительно на развитие этого общества).

- общественные (например, Общественный фонд «Казакстан халқына», учрежденный несколькими физическими лицами, не являющимися членами одной семьи), корпоративные (например, Корпоративный фонд «Қамқорлық», учрежденный одним юридическим лицом или несколькими юридическими лицами - коммерческими и (или) некоммерческими организациями за счет средств этих организаций) и частные фонды (например, Частный Фонд «Дара», учрежденный одним физическим лицом или членами одной семьи). В зависимости от целей деятельности могут быть созданы социальные, благотворительные, культурные, образовательные и иные фонды.

- объединения юридических лиц в форме ассоциации (союза) (объединение юридических лиц и (или) граждан, основанное на добровольном или в установленных законом случаях на обязательном членстве и созданное для представления и защиты общих, в том числе профессиональных, интересов, для достижения общественно полезных, а также иных не противоречащих закону и имеющих некоммерческий характер целей).

- филиалы и представительства (обособленные подразделения) иностранных и международных некоммерческих организаций.

Следует отметить, что если рассматривать по целям деятельности, то в большинстве случаев именно фонды создаются в благотворительных целях [4].

Возвращаясь к вопросу поправок в законодательство, хочется отметить, что База данных НПО, к сожалению, не является удобным и потенциально полезным инструментом и/или аналогом так называемого реестра НКО в сфере благотворительности по аналогии с международным опытом. Существующее законодательство не предусматривает механизма выделения благотворительных фондов из общего списка восьми видов НКО. Применительно к сфере благотворительности было бы очень полезно законодательно наладить этот процесс, который предоставил бы возможность всем заинтересованным стейкхолдерам узнать те или иные полезные статистические данные, ознакомиться с успешными проектами НПО, способствовал бы налаживанию сотрудничества, партнерства, информированию общества, а также уменьшил бы риски развития мошенничества, повысил бы узнаваемость, транспарентность работы благотворительных фондов и, соответственно, финансовую устойчивость благотворительных организаций. В настоящее время МИОР рассматривает

вопрос аккредитации организаций в сфере благотворительности через единую информационную платформу благотворительности, что окажет влияние на формирование такого полезного инструмента как реестр и, соответственно, своего рода официальный рейтинг благотворительных фондов, что в свою очередь будет влиять на финансирование со стороны как частных жертвователей, так и бизнес-сектора. Пока не совсем понятно, будет ли эта платформа отдельным инструментом или будет инкорпорирована в Базу данных НПО, и каков будет механизм аккредитации. Однако имеющаяся на сегодняшний день База данных НПО в этом вопросе является нерабочим инструментом для всех заинтересованных стейкхолдеров.

Следует отметить, что фандрайзинг, как важный аспект благотворительности, четко не проговаривается национальным законодательством. При этом Закон РК «О благотворительности» с 2015 г. расширяет перечень детализированных дефиниций в сфере благотворительности и вводит такие понятия как «сбор средств», «благотворительная помощь», «благотворительность», «электронная благотворительность», «волонтер благотворительности», «меценатская деятельность», «филантропическая деятельность», «благотворитель» и т.д. [3]. Благодаря новым терминам под фандрайзингом мы понимаем деятельность, которой могут заниматься физические лица и организации в целях сбора средств – процесса по привлечению добровольных пожертвований и (или) благотворительной помощи для поддержки благотворительных целей. Ясность в дефинициях помогает различать различные формы благотворительных поступлений, что обеспечивает понимание заинтересованными сторонами своих ролей и обязательств.

Хотелось бы привести такой пример законодательного неурегулирования из опыта работы Частного благотворительного фонда «Дара» – это сбор средств через установленные на партнерской основе боксы для сбора пожертвований на территории различных коммерческих территорий. Текущее законодательство не предусматривает никаких положений по регулированию связанных с этим вопросов: оформление установки бокса, выемка средств, оформление собранных средств и т.д. Фонд «Дара» исходит из собственной сложившейся практики, чтобы узаконить подобный вид сбора средств и подстраховать себя на случай финансовой проверки и во избежание репутационных рисков. Фонд следующим образом оформляет такой сбор средств через: подписание договора с партнером об установке бокса, выемка средств с определённой периодичностью и оформлением данной процедуры в акте по выемке

средств с участием обеих сторон, предоставлении отчетности об освоении средств, упоминание в ежегодном годовом отчете информации о сборах через боксы. Несмотря на то, что сейчас этот вопрос не совсем актуален для благотворительного сектора с учетом развития быстрых электронных пожертвований, тем не менее подобное несвоевременное реагирование законодателей на запрос со стороны благотворительного сектора имеет место быть. В настоящее время рабочая группа по вопросам благотворительности внесла положения в законопроект исходя из текущей практики Фонда и других НКО в сфере благотворительности.

Как упоминалось выше, законодательство признает растущую роль технологий в благотворительности в нашу цифровую эпоху и специально предусматривает **электронную благотворительность**. Это включает в себя фандрайзинг через онлайн-платформы, мобильные приложения и другие цифровые средства. Несмотря на признание электронной благотворительности, закон недостаточно регулирует, например, онлайн-платформы. Отсутствуют детализированные правила работы таких платформ. Этот пробел может привести к мошенничеству или нецелевому использованию средств, подрывая доверие общественности к онлайн-благотворительности, что в конечном итоге влияет на сборы средств и возможность реализации благотворительных проектов в целом.

Также хотелось бы отметить, что на практике есть такая категория благотворителей как анонимные жертвователи. Однако из-за законодательной неурегулированности этого вопроса возникают риски для благотворительных организаций. Отсутствие информации о доноре затрудняет проверку источников финансирования и соблюдение требований к отчетности, что может привести потенциально к обвинениям в финансовых нарушениях. Публичное или внутреннее недоверие к благотворительной организации может усилиться, если будут подозрения в том, что анонимные пожертвования имеют сомнительное происхождение. Другая практическая проблема, связанная с онлайн-платформами – это невозможность получить контактные данные частных лиц для предоставления им персональной обратной связи по освоению полученных средств. Такая коммуникация позволила бы выстроить более доверительные взаимоотношения с массовыми донорами и способствовало бы развитию рекуррентных (регулярных) пожертвований в Казахстане, которые сейчас практически на зачаточном уровне. Поэтому с учетом того, что фандрайзинг все больше переходит в онлайн-сферу, правовая база должна продолжать адаптироваться к новым технологиям и методам,

обеспечивая, чтобы регулирование шло в ногу с инновациями в этом секторе, где применителен международный опыт и наработки.

Далее следует отметить, что введение понятия **корпоративной благотворительности** в статье 4–1 «О благотворительности» отражает растущую тенденцию в Казахстане, где бизнес все больше участвует в инициативах социальной ответственности. Закон признает добровольный характер корпоративной благотворительности и поощряет бизнес к участию в социальных проектах без обязательных требований, способствуя развитию культуры оказания помощи в корпоративном секторе. Также концепция поддержки своей «малой родины» (статьи 4–2, 4–3, 4–4) представляет собой новый подход к стимулированию местной филантропии. Определяя термины, связанные с «малой родиной», закон поощряет целенаправленную благотворительную деятельность, которая приносит пользу конкретным регионам или сообществам, способствуя развитию чувства региональной ответственности и патриотизма [3]. Концепция такого подхода очень хорошо раскрывается в работе Фонда, когда крупные физические доноры/меценаты предоставляют финансирование на реализацию того или иного проекта в рамках миссии Фонда, но просят направить такую поддержку на конкретный регион, откуда они родом. Так, были открыты многие дорогостоящие кабинеты психолого-педагогической коррекции и ресурсные центры инклюзивного образования для детей с особыми образовательными потребностями в регионах на областном и районном уровнях в рамках программы Фонда «Разные-Равные».

Казахстанское налоговое законодательство содержит специальные положения, направленные на стимулирование благотворительной деятельности в части освобождения некоммерческой организации от налога на прибыль, полученную в виде благотворительных пожертвований и грантов согласно статье 289 Налогового Кодекса РК. Дополнительно Налоговый кодекс позволяет физическим лицам получать налоговые вычеты на сумму благотворительных пожертвований, что снижает их налоговую нагрузку, а юридическим лицам предоставляет право на налоговые вычеты на сумму благотворительных пожертвований до 3-4% [6], однако механизм расчета таких вычетов нуждается в дополнительной детализации. Отсутствие четких и, самое главное, значительных налоговых льгот для физических и юридических лиц является одним из ключевых пробелов в текущем законодательстве. Хотя **Налоговый кодекс** Казахстана предусматривает налоговые вычеты, эти льготы недостаточно четко прописаны в самом Законе о благотворительности. Так, **статья 10**

Закона «О благотворительности» обсуждает предоставление благотворительной помощи, но не связывает это напрямую с налоговыми льготами, оставляя пробел в стимулировании более значительных пожертвований [3]. Отсутствие явных налоговых преимуществ не привлекает на практике крупный, средний и малый бизнес, за исключением компаний, имеющих политику в сфере корпоративной социальной ответственности, которых на самом деле ограниченное количество на рынке Казахстана. Обсуждения по налоговым льготам обсуждаются уже более 10 лет в стране, и в настоящее время Министерство экономики РК повторно возвращается к рассмотрению этого вопроса, что, возможно, найдет свое положительное отражение также в законодательных инициативах и заседаниях рабочей группы МИОР.

В свою очередь хотя законодательство РК предусматривает возможность государственной поддержки благотворительным организациям, оно не предоставляет значительной поддержки для обеспечения устойчивости и развития потенциала НКО в целом. В Законе «О благотворительности» ограничено количество положений о государственной поддержке, грантах или других формах помощи, которые могли бы помочь НКО расширить свою деятельность и повысить эффективность. Кроме того, закон не уделяет достаточного внимания проблемам, с которыми сталкиваются НКО в сфере фандрайзинга, особенно в вопросах обеспечения долгосрочного финансирования системных благотворительных программ, что на практике приводит к несистемной проектной работе большинства НКО в стране, за исключением частных фондов, где финансовая устойчивость поддерживается со стороны учредителей. На данном этапе развития казахстанской благотворительности этот вопрос актуален для большинства НКО, представляющих свои услуги благодаря только государственному социальному заказу, как правило, что плохо сказывается на уровне профессионализации НКО в Казахстане.

**Дополнительно полагаю, что** законодательство должно включать положения о проведении общественных кампаний со стороны государственных органов по повышению осведомленности и популяризации культуры благотворительности в обществе, используя, например, ресурсы той же Базы данных НПО. Отсутствие таких инициатив представляет собой упущенную возможность привлечь больше граждан лично и финансово в благотворительную деятельность, а также информировать и, таким образом, уменьшить риски, связанные с мошенническими схемами в сфере благотворительности. Повышение

осведомленности населения о важности благотворительной деятельности и эффективных способах участия в ней является ключевым для развития устойчивого сектора благотворительности и решения общих проблем в государстве.

Еще одной важной темой, влияющей на развитие благотворительного сектора, является целевой капитал (эндаумент), представляющий собой финансовый актив, обычно, в форме пожертвований, который инвестируется с целью получения дохода для некоммерческой организации. Основная сумма или первоначальное пожертвование сохраняется, а доход от инвестиций используется для финансирования деятельности организации. Целевые капиталы обеспечивают устойчивый источник дохода, позволяя НКО планировать долгосрочные проекты и обеспечивать финансовую стабильность. Эти средства имеют ключевое значение для поддержки текущих операций, специальных программ, стипендий или других филантропических инициатив.

Хотя концепция целевого капитала упоминается в Законе «О благотворительности» [3], в законодательстве отсутствует подробное определение или четкие руководящие принципы по управлению такими фондами. Эта неопределенность может привести к несогласованности практики и затруднениям при создании и поддержании целевых капиталов. В законодательстве недостаточно четко прописаны налоговые льготы для благотворителей, которые вносят средства в целевые капиталы. Улучшенные налоговые льготы могли бы стимулировать большее количество физических и юридических лиц делать пожертвования в целевые капиталы, тем самым укрепляя финансовые основы некоммерческих организаций. В текущем законодательстве отсутствуют детализированные правила, касающиеся того, как должен использоваться доход, получаемый от целевых капиталов, а также не установлены стандарты прозрачности и подотчетности в управлении этими фондами. Этот недостаток надзора может привести к неэффективному использованию или злоупотреблению доходами от целевого капитала [7]. В Казахстане наблюдается общий недостаток политики или инициатив, направленных на поощрение создания и роста целевых капиталов среди некоммерческих организаций. Правительство могло бы ввести программы или стимулы для того, чтобы больше некоммерческих организаций создавали целевые капиталы как средство обеспечения долгосрочной устойчивости. Решение этих проблем позволило бы укрепить правовую

базу, касающуюся целевых капиталов в Казахстане, способствуя большей финансовой стабильности и росту благотворительного сектора страны.

Таким образом, на сегодняшний день законодательство Казахстана в области благотворительности и фандрайзинга сделало значительные шаги в создании четкой правовой базы, способствующей развитию благотворительной деятельности, процесса фандрайзинга и культуры филантропии при обеспечении прозрачности и подотчетности. Так, например, принятый девять лет назад Закон «О благотворительности» предоставляет четкие определения, поддерживает корпоративную благотворительность, признает современные методы фандрайзинга и поощряет региональное развитие через целевую филантропию, и многое другое [3]. Однако остаются некоторые пробелы, особенно в отношении налоговых льгот, регулирования онлайн-фандрайзинговых платформ, поддержки НКО, повышения общественной осведомленности и механизмов исполнения. Устранение этих недостатков позволит усилить правовую базу, повысить эффективность благотворительной деятельности и стимулировать более активное участие как физических лиц, так и бизнеса. Для достижения этих целей законодатели могли бы рассмотреть возможность пересмотра существующего законодательства с целью включения более явных налоговых льгот, усиления регулирования онлайн-платформ, увеличения поддержки НКО и проведения образовательных инициатив для широкой общественности и др. Внедрение предложенных рекомендаций поможет создать более благоприятные условия для развития благотворительности, увеличит объемы привлекаемых средств и повысит эффективность работы некоммерческих организаций в Казахстане.

Хотелось бы акцентировать внимание на важности того, что правовая база не должна препятствовать инновациям и творческим подходам в фандрайзинге. Ключевым является поиск правильного баланса между надзором и гибкостью, а не попытки зарегулировать благотворительную деятельность.

### **Список использованной литературы**

1. Ни В. П. Правовой статус некоммерческих организаций в Республике Казахстан. – А.: LEM, 2014.
2. Гражданский кодекс Республики Казахстан от 27 декабря 1994 года № 268-ХІІІ // <https://adilet.zan.kz/rus/docs/K940001000> . 07.08.2024
3. Закон Республики Казахстан от 16 ноября 2015 года № 405-V ЗРК «О благотворительности» //

[https://online.zakon.kz/Document/?doc\\_id=32932361&pos=3;-108#pos=3;-108](https://online.zakon.kz/Document/?doc_id=32932361&pos=3;-108#pos=3;-108)

(дата обращения 07.08.2024).

4. Закон РК от 16 января 2001 года № 142-II «О некоммерческих организациях»// <https://adilet.zan.kz/rus/docs/Z010000142> (дата обращения 07.08.2024).

5. Закон РК от 12 апреля 2005 года № 36-III «О государственном социальном заказе» // <https://adilet.zan.kz/rus/docs/Z050000036> (дата обращения 08.08.2024).

6. Кодекс РК «О налогах и других обязательных платежах в бюджет (Налоговый Кодекс)» от 25 декабря 2017 года № 120-VI ЗРК// <https://adilet.zan.kz/rus/docs/K1700000120#z774>. (дата обращения 08.08.2024).

7. Шарипков О., Французова С. Эндаументы. Начало. Как создать целевой капитал в регионе. – Москва. - 2017. – 262 с.

8. Годовой отчет благотворительного фонда «Дара» за 2023 год // <https://dara.kz/upload/uf/52e/nefi43pu54d09vsod2dikhdif7db22lu/Rus-ver.pdf> (дата обращения 04.09.2024).

9. Smartcharity channel // <https://t.me/smartcharitykz> (дата обращения 04.09.2024)

10. Боржелли Н., Кужукеева Г., Кужукеева Г., Каптаева А. Обзор законодательства от ICNL - Правовая база для финансовой устойчивости НКО в странах Центральной Азии. URL: [www.icnl.org/wp-content/uploads/Financial-Sustainability-Central-Asia-RU-vf.pdf](http://www.icnl.org/wp-content/uploads/Financial-Sustainability-Central-Asia-RU-vf.pdf) (дата обращения 09.09.2024).

11. Аналитический обзор USAID «Правовое регулирование деятельности некоммерческих организаций по привлечению средств финансирования (фандрайзингу) с использованием платежных систем безналичного расчета в Республике Казахстан». – 2018 // [https://www.icnl.org/wp-content/uploads/Research-on-Crowdfunding-KZ\\_rus\\_FINAL-11-26.pdf](https://www.icnl.org/wp-content/uploads/Research-on-Crowdfunding-KZ_rus_FINAL-11-26.pdf) (дата обращения 10.09.2024).

12. Walter W. Powell and Richard Steinberg, “The Nonprofit Sector: A Research Handbook”. – 2020// [https://www.researchgate.net/publication/343431036\\_THE\\_NONPROFIT\\_SECTOR\\_A\\_Research\\_Handbook](https://www.researchgate.net/publication/343431036_THE_NONPROFIT_SECTOR_A_Research_Handbook) (дата обращения 24.08.2024)

13. Закон РК от 31 мая 1996 г. №3 «Об общественных организациях» // <https://adilet.zan.kz/rus/docs/Z960000003> (дата обращения 11.09.2024).

14. Сравнительная таблица МИОР РК к проекту Закона РК «О внесении изменений и дополнений в некоторые законодательные акты Республики Казахстан по вопросам благотворительности,

государственного социального заказа и грантов для неправительственных организаций». – 2019// <https://www.parlam.kz/mazhilis/download/17589> (дата обращения 11.09.2024).

УДК 331.103.6:159.9

**Е. Сахненко**  
Магистрант  
Университет Нархоз

## **КОУЧИНГ КАК ИНСТРУМЕНТ РУКОВОДИТЕЛЯ В УПРАВЛЕНИИ ПЕРСОНАЛОМ КОМПАНИИ**

### **Аннотация**

Цель исследования предполагает изучение теоретико-методологических основ коучинга как инструмента руководителя в управлении персоналом.

Методологией исследования послужил сравнительный анализ трудов отечественных и зарубежных ученых, а также изучение научной и методической литературы. В статье приводятся результаты исследования проведенного в период с мая по июнь 2024 года.

Оригинальность (ценность) исследования. В современном казахстанском обществе, где постоянно происходят изменения практически во всех областях деятельности важным остается вопрос кадровой политики. Управления персоналом очень гибкий процесс, который требует постоянной активности со стороны руководства. Высокий показатель результативности в работе компании может быть достигнут путем создания конкурентоспособной среды, которая будет требовать, как от руководителей, так и от подчиненных быструю адаптацию к стремительным изменениям и преобразованиям. В данной ситуации использование метода коучинга может помочь безболезненно преодолеть сложившиеся трудности. Данный фактор определяет своевременность и оригинальность (ценность)исследуемой темы.

Проведенное нами исследование позволило:

- раскрыть теоретико-методологические основы понятия коучинга;
- составить авторское определение искомого понятия.
- определить основные направления работы руководителя в управлении персоналом компании с помощью коучинг-метода.

*Ключевые слова: коучинг, метод, управления, профессия, стимул,*

*взаимодействие.*

В настоящее время система менеджмента уделяет особое внимание эффективной организации деятельности каждого сотрудника. Создание благоприятных условий для работы персонала дает возможность руководству задействовать потенциал каждого сотрудника, тем самым повышая производительность труда. В статье подробно рассмотрим один из активных методов социально-психологическом сопровождения и воздействия на персонал, который служит универсальным помощником для руководителей. Коучинг как инструмент позволяет выявить рычаги воздействия, структурировать и целенаправленно организовать сопровождение профессиональной адаптации специалистов. В основе данного метода лежит модель индивидуальной траектории управления и развития профессиональных компетенции личности. Главной отличительной особенностью метода коучинга от других методов социально-психологического воздействия является способность определить эффективные пути решения проблемы. Наряду с данной особенностью, хотелось бы отметить неоднородность данного метода, где он с одной стороны выступает как метод консультирования, а с другой стороны инструмент для целенаправленного планирования.

Процесс внедрения метода коучинга в компанию является одним сложных процессов, который затрагивает всю систему управления организации начиная с руководителей и заканчивая работниками среднего звена. Правильно организованное коуч-сопровождение создает баланс между психофизиологическим состоянием и представленным как результат достижением.

В истории именно в спорте впервые слово «coach» берет свое начало, где тренер «coach» помогает развивать спортивные навыки с учетом индивидуальных способностей и возможностей спортсменов.

В Республике Казахстан программа Erickson Coaching International впервые была представлена в 2004 году командой отделения ICF Kazakhstan во главе президента А. Куйбагарова. Главной целью Отделения ICF Kazakhstan является прежде всего «продвижение ключевых элементов современной практики и стандартов профессионального коучинга ICF в Казахстане». Данная программа была впервые разработана Международным Эриксоновским Университетом Коучинга в Канаде. В основу данной программы легли такие основные принципы технологии коучинга как:

1. Принцип все Ок-с людьми все в порядке;

2. Люди уже обладают всеми внутренними ресурсами, которые им нужны;

3. Люди всегда делают наилучший выбор, который могут сделать в данный момент;

4. Каждое поведение имеет положительное намерение;

5. Изменение неизбежно [1].

С марта 2019 года при РГКП «Академии государственного управления при Президенте Республики Казахстан» активно применяются инновационные технологии в рамках проекта по продвижению коучинговых технологий взаимодействия. Одним из приоритетных направлений государство является применение коучинга в реализации концепции «Слышащего государства» [2].

Значительный вклад в изучение проблем теории и методики применения коучинга в практику внесли такие ученые как Дж. Уитмор [1], И.И. Карнаух [3], А.Д. Савкин [4], Э. Парслоу [5], С. Чумакова [6], М. Н. Киселева [7], Дернаковский [8], Э. Грант [9], Н. В. Антонова [10].

Проанализировав взгляды различных ученых относительно понимания сущностной характеристики понятия «коучинг», считаем основополагающим определить главную составляющую данного феномена. Данная сущностная характеристика представлена в таблице 1.

Таблица 1- Интерпретация понятия «коучинг»

Автор определения	Сущность понятия «коучинг»	Ключевые слова
1	2	3
М. Аткинсон	Мощный инструмент дополнительного обучения людей помогающий развивать способность следовать своей воле и своему выбору в этом мире.	Инструмент, обучение, развитие, воля, выбор.
Международная Федерация ICF	Процесс построенный на принципах партнерства, который стимулирует мышление, творчество клиентов и вдохновляет их на максимальное раскрытие своего личного и профессионального потенциала.	Партнерство, стимул, творчество, личность, профессия, потенциал.

З. Шахаман	Формат беседы между руководителем и сотрудником, которые помогают сотруднику понимать и осознать свои обязанности, поставленные перед ними задачи, свою роль в процессе в целом.	Беседа, помощь, сознание, обязанность, значимость.
Т. Гэллви	Раскрытие потенциала человека с целью максимального повышения его эффективности.	Потенциал, эффективность.
Э. Парслоу	Непосредственная нацеленность на быстрое повышение эффективности исполнения и развитие навыков посредством обучения и инструктирования.	Быстрота, развитие, навыки, обучение.
Дж. Уитмор	Воздействие, основной и постоянной целью которого является формирование уверенности в себе независимо от содержания конкретного задания.	Воздействие, уверенность.
К. Уилсон	Работа направленная на повышение эффективности и благосостояния человека или группы через совместное установление целей, изучение ценностей и убеждений, содействие клиентам в их создании плана действий.	Благосостояние, ценность, убеждение, содействие, план, действия, совместная работа.
В. Пэйн	Интерактивный процесс, который помогает другому человеку развиваться, узнавать новое и улучшить эффективность.	Интерактивность, процесс, развитие, познание, эффект.
Т. Грант	Ориентированный на решение и результат систематический процесс, в котором коуч способствует совершенствованию	Решение, результат, процесс, совершенствование, опыт, обучение, личностный рост.

	эффективности работы, жизненного опыта, самостоятельного обучения и личностному росту клиента.	
М.Дауни	Искусство способствовать интенсивности работы, обучению и развитию другого человека.	Искусство, интенсивность работы, обучение, развитие
Прим.: составлено автором [1-14]		

Таким образом, изучив взгляды отечественных и зарубежных ученых на сущность понятия коучинг с целью уточнения данной дефиниции, нами было выдвинуто авторское определение искомого понятия в контексте исследования.

Коучинг –активный метод социально-психологического сопровождения и проектирования индивидуальной траектории развития, направленный на совершенствования профессионально-личностных компетенции.

Основная задача коуча, состоит в оказании помощи в выявлении главных барьеров в достижении намеченной цели, а также в определении индивидуальной траектории по пути к успеху. Эффективность применения коучинга мы, можем определить учитывая два ее аспекта:

1. Влияние метода коучинга на процесс саморазвития, самосовершенствования (позитивное изменение в личной сфере) и результат достижения бизнес-целей (повышения уровня доходности в деловой среде);

2. Успешность апробации отдельной программы, состоящей из коуч-встреч, тренингов направленной на достижения конкретной цели.

В зависимости от области применения и поставленных задач коучинг имеет несколько видов:

- по области применения: лайф коучинг, бизнес коучинг;
- по отношению к организации: внутренний, внешний;
- по количеству участников: индивидуальный, командный

Все вышеперечисленные разновидности метода коучинга находят свое применения тренерами в менеджменте бизнес-среды.

Основными задачами бизнес-коучинга является:

1. Развитие профессионально-личностных качеств менеджеров путем использования инновационных стилей и способов управления.

2. Оптимизация межличностных отношений в коллективе.

3. Создание условия для эффективного функционирования и сплочения коллектива.

Дж. Уитмором были сформулированы ряд принципов философии коучинга, которые и по сей день являются актуальными:

1. Человек, который обратился к коучу за помощью, должен быть здоров и в полном порядке.

2. Оказание помощи клиенту в нахождении путей выхода за рамки, устоявшихся убеждений и стереотипов.

3. Потенциал каждого человека не имеет границ. Задача коуча помочь раскрыть данный потенциал.

4. Коуч не дает готовых решений проблемы, он направляет клиента на путь к самостоятельному осознанному поиску [1].

Анализируя проблему применения коучинга в управлении в рамках нашего исследования, мы использовали в качестве диагностического инструментария метод анкетирования.

В исследовании были задействованы 62 респондента, которые приняли участие в онлайн-анкетировании. Были проанализированы ответы и получены результаты, которые помогли нам представить общую картину сложившейся ситуации в компании. Сотрудники данной компании очень редко предлагают свой идеей руководству, которые могли бы улучшить продуктивность труда (47%), а 36 % респондентов вообще не заинтересованы в корпоративном принятии решения и никогда не участвуют в обсуждении желая оставаться в большинстве случаев в тени, считая, что могут ошибаться в принятии какого-либо решения. Лишь 17 % респондентов ответили, утвердительно выразив свое желание помочь в принятиях решений по улучшению результатов. (Диаграмма 1). Проанализировав результаты второго вопроса, мы увидели похожую картину, где показатели практически выявляют причинно-следственную связь возможных трудностей в установлениях доверительных межличностных взаимоотношений в коллективе между руководством и подчиненными, наличие барьеров в общении, проблемы в восприятии своего образа-Я сотрудниками компании. 36% респондентов считают, что руководство не обращает внимание на идеи коллектива, 47% респондентов утверждают, что к ним прислушиваются, но в большинстве случаев их идеи в действительности не реализуются. 17% предпринимают определенные действия предлагая свои способы для решения того или иного вопроса (Диаграмма 2).

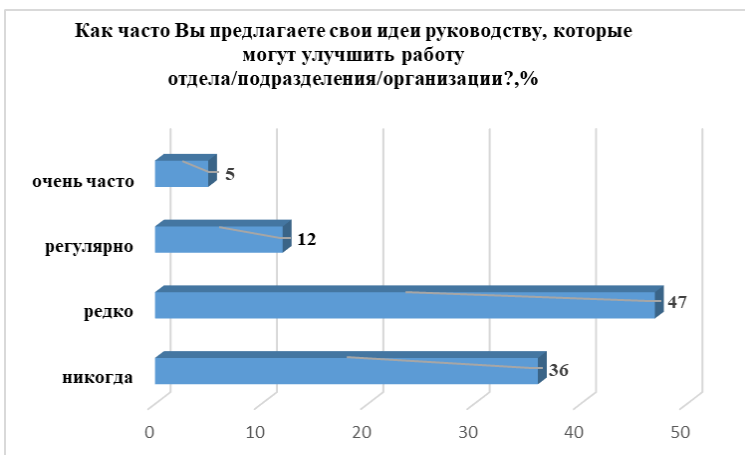


Диаграмма 1 – Результаты анкетирования



Диаграмма 2 – Результаты анкетирования

В результате полученных данных по вопросу карьерного роста для 68% респондентов данный аспект является стимулирующим фактором в работе компании. 32% не заинтересованы в карьерном росте (Диаграмма 3). Для 78 % респондентов климат в коллективе является значимым, что свидетельствует о высоком уровне сплоченности сотрудников. Можно

утверждать, что большинство сотрудников между собой общаются открыто и между ними установлены дружеские взаимоотношения, однако наладить такое же доверительное отношение с руководством им не удастся. Это объясняется опасением возможной негативной реакцией со стороны руководства на предложенные идеи (Диаграмма 4).

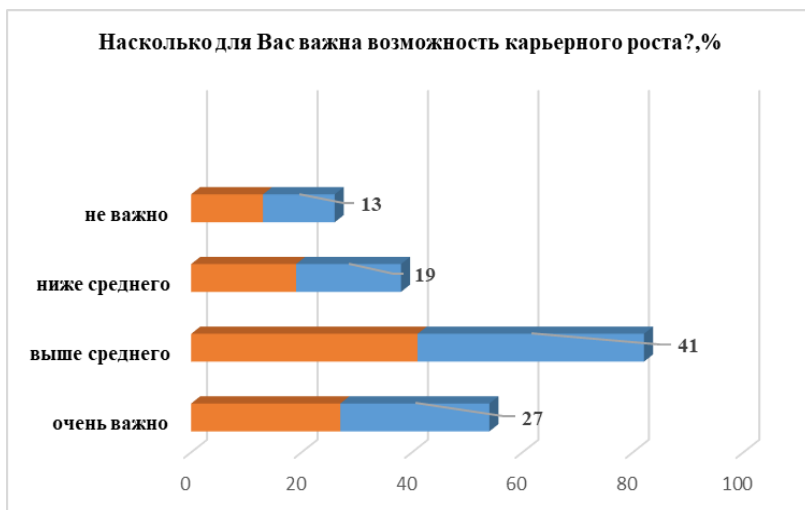
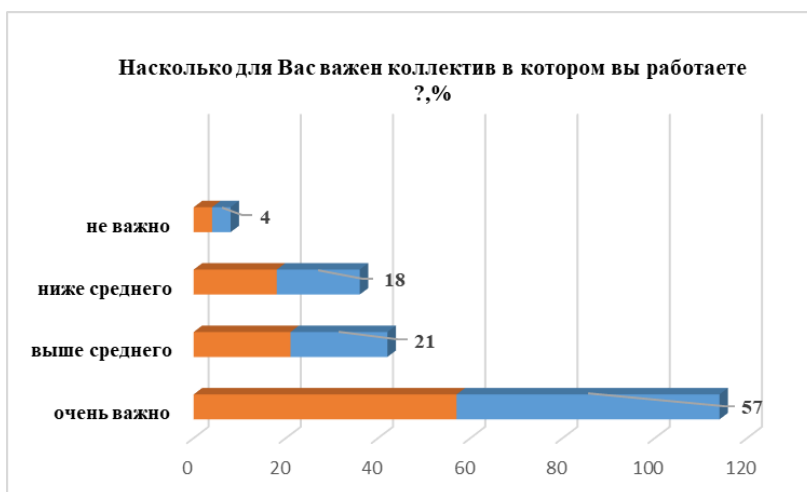


Диаграмма 3 - Результаты анкетирования



#### Диаграмма 4 - Результаты анкетирования

Пятый вопрос анкеты был нацелен на определение степени важности получения обратной связи подчиненных от руководства. 57% респондентов ответили, что им важно чувствовать свою значимость в коллективе и хотят, чтобы их результаты труда были оценены по заслугам. В управление коллективом используя коучинг метод руководителю необходимо раскрыть сильные стороны специалистов. Это поможет, во-первых, наладить взаимоотношения руководитель-подчиненный, во-вторых, создать условия стимулирования, в-третьих, поможет создать здоровую конкуренцию в рабочем коллективе (Диаграмма 5).



Диаграмма 5 - Результаты анкетирования

Таким образом, в результате теоретико-методологического анализа понятия коучинг было выяснено что коучинг - активный метод социально-психологического сопровождения и проектирования индивидуальной траектории развития, направленный на совершенствования профессионально-личностных компетенции. В соответствии с полученными результатами необходимо активно внедрить в компанию коучинг сопровождение, тем самым повысить уровень менеджмента, развить способность работать на достижение результата, помочь сформировать план роста карьеры, разработать план поддержки сильных

сторон личности.

### Список использованной литературы

1. Уитмор, Дж. Коучинг высокой эффективности / Дж. Уитмор. — М.: Международная академия корпоративного управления и бизнеса, 2005. — 168 с.
2. Антонова Н. В. Консультирование и коучинг персонала в организации. Учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры. М.: Юрайт. - 2015.
3. Карнаух И. И. Коучинг: успех после успеха / И. И. Карнаух, А. В. Перцев. — М.: Феникс, 2011. — 112 с.
4. Савкин, А. Д. Коучинг по-русски – смелость желать / А. Д. Савкин, М. А. Данилова. — СПб.: Речь. - 2003. — 112 с.
5. Парслоу, Э. Коучинг в обучении. Практические методы и техники Текст / Э. Парслоу, М. Рэй. СПб.: Питер. - 2003. — 204 с.
6. Чумакова С. Коучинг Эмоциональной компетентности (EQ). (EQ – мощный ресурс успешного менеджера) Электронный ресурс/ С.Чумакова // <http://coacha.ru/help/publications/20030619.html>.
7. Киселева, М. Н. Коучинг: проектная деятельность или регулярный процесс в организации / М. Н. Киселева // Управление развитием персонала. – 2015. – № 4. – С. 296–300.
8. Дернаковский, М. Техники коучинга высокой эффективности / М. Дернаковский, Г. МакДэниел. – Минск: Смэлток. - 2020. – 114 с.
9. Грант Э., Грин Дж. Коучинг принятия решений. С-Пб.: Речь, 2001. – 82 с.
10. Антонова, Н. В. *Коучинг* в бизнесе: учебное пособие для вузов / Н. В. Антонова, Л. В. Казинцева, Н. А. Сизова. — Москва: Издательство Юрайт. - 2020. - 202 с.
11. Gallwey, W. Timothy. The Inner Game of Tennis. – 1974. - p. 17.
12. Wilson, C. Performance Coaching: A Complete Guide to Best Practice Coaching and Training. - 2014.
13. Payne, V. Coaching for High Performance. – 2006. - p. 18.
14. Дауни М. Эффективный коучинг: Уроки коуча коучей. - М.: Издательство: Добрая книга. – 2008. – 479 с.

**СТРАТЕГИЯ РАЗВИТИЯ МАЛОГО БИЗНЕСА:  
ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ****Аннотация**

В статье приводится обзор теоретических положений по стратегии развития малого бизнеса. Автор проводит анализ понятия стратегии, рассматривает виды стратегий развития, выделяет какие стратегии подходят для предприятий малого бизнеса и исследует процесс разработки стратегии. Автор выделяет, как определить какая должна быть стратегия у малого предприятия, что для этого нужно сделать, какие вопросы должны разработчики поставить, чтобы понять, какая из имеющихся стратегий наиболее подходит компании в сложившихся условиях. В своей статье автор приходит к выводу, что при создании стратегии развития предприятия малого бизнеса необходимо принимать во внимание, что стратегия появляется не абстрактно и идеалистически, а должна иметь вполне материальные основы и обоснование, поэтому анализ экономики компании должен проводиться с учетом законов развития экономики всей страны.

Целью статьи является обзор теоретических положений по вопросу разработки стратегии развития для предприятий малого бизнеса.

В качестве методов были применены: контент-анализ научной литературы по вопросу исследования, сравнительный, текущий, перспективный.

Результат состоит в анализе теоретического материала по вопросу разработки стратегии малого предприятия.

*Ключевые слова:* стратегия, малый бизнес, предприятие, разработка, развитие, план действий.

Малое среднее предпринимательство играет важнейшую роль в системе экономики Республики Казахстан. В качестве преимуществ, которые дают возможность ему приспособиваться к происходящим изменениям, не сбавляя темпов своего развития можно назвать реализацию ресурсов финансового плана, которыми располагает население. Но это еще не весь список того, что может делать МСБ для развития общества. Именно с помощью данного сегмента экономики страны появляются новые рабочие места, происходит поддержание производительности и покупательской

способности населения, а это все способствует укреплению системы экономики государства [1, с.349]. При этом у малого бизнеса есть своя особенность – гибкость: способность быстро перестраивать производственную деятельность в зависимости от ситуации. Исходя из этого, малый бизнес, как правило, в своей деятельности больше следует тактическим направлениям, чем стратегическим. Бытует мнение, что стратегия нужна только крупным компаниям, таким, которые уже вышли на определенный объем продаж, потребителей, сотрудников, прибыли. В этой связи, маленьким организациям достаточно и краткосрочных планов. Тем не менее, практика показывает (банкротство компаний, которые действуют стихийно без какого-либо стратегического плана), что стратегия представляет собой значимый и универсальный инструмент для любой организации, независимо от размера бизнеса, так как грамотно разработанная стратегия дает возможность проанализировать все составляющие деятельности предприятия, понять в чем его слабые и сильные стороны, оценить имеющиеся ресурсы, а затем развить свой бизнес. Опираясь на оценку потенциала своей компании, менеджмент понимает, насколько их продукт/услуга важны для целевой аудитории, какую значимость они в это вкладывают и над чем еще стоит работать.

Одной из основных проблем для малого предпринимательства казахстанской экономики является отсутствие финансовых средств. Это проявляется в том, что стартовый капитал отечественных бизнесменов уходит в оборот, от которого значительно отстает производственный цикл, не соотносящийся в большинстве случаев с обращением капитала. Исходя из этого, а также из того, что компаниям, как большим, так и малым приходится работать в условиях затянувшегося кризиса становится актуальным для развития бизнеса вопрос создания четкого плана действий – стратегии развития. Так, организации, которые проводят свою деятельность на основе стратегического понимания действительности в состоянии упрочить свои рыночные позиции.

Значительная часть исследователей рассматривают стратегию как определенные план-последовательность действий, которые необходимо реализовать [2, с.54]. Данное способствовало тому, что И. Ансофф вывел свою теорию относительно двух взаимосвязанных стратегий: конкурентной и портфельной [3]. Главный смысл последней состоит в уточнении конкретных действий, которые относятся к тем или иным стратегическим областям бизнеса (СОБ), то есть тем, в которых предприятие непосредственно работает. Конкурентная стратегия по мнению известного исследователя базируется в сфере выявления подходов, на которые

компания опирается при ведении деятельности в стратегических сферах (СОБ).

Исходя из этого, можно вывести, что стратегия представляет собой главный план действий. Так, стратегия расставляет приоритеты трудно решаемых задач, затем определяет какие необходимы для этого ресурсы (а какие уже имеются в арсенале предприятия), намечет цели и направления, с помощью которых предполагает выбранных целей добиться.

Исследование вопроса эволюции стратегического менеджмента позволяет выделить первого автора, который определил понятие стратегии. Альфред Чандлер выделил, что стратегия является собой процесс, посредством которого происходит планирование и развитие организации. Главное, что данный исследователь уловил – это динамизм, как основная характеристика стратегии. Основываясь на это, стратегию можно представить как разработку целей и задач, действующих в перспективе. Это указало на наличие взаимосвязи между целями и ресурсами [4, с.13]. Так, исследователь выделил главное, что стратегия указывает на действия, которые будут осуществляться для достижения целей предприятия и на внешнюю среду, в условиях которой все это будет происходить. В этой связи, внешней среде Чандлер отвел значимую роль в части определения структуры. Из чего вытекает основной постулат его концепции: стратегия определяет структуру. Вот ключевые положения теории А. Чандлера:

- определение позитивных и негативных моментов организационных структур;
- выделение процесса разработки стратегии как синтез административных и предпринимательских действий, направленных на управление развитием компании;
- необходимость децентрализации управления [4, с.13].

Разработаны наукой и известны на практике базисные стратегии. Их классификация опирается на подходы к росту компании. Эти подходы зависят от:

- производимого продукта/услуги;
- рынка, на котором осуществляет свою деятельность предприятие;
- области применения;
- наличия/отсутствия конкурентов;
- использования технологии [5, с.87].

Указанные элементы могут существенным образом влиять на положение компании и соответственно в зависимости от этого должна и выстраиваться стратегия. На рисунке 1 показаны виды эталонных стратегий.



Рисунок 1. Эталонные стратегии: виды [6, с.46]

Для небольшой компании – представителя малого бизнеса многие описанные выше стратегии не подходят в силу того, что у маленькой компании все другое (в отличие от крупной): объемы, количество работающих, клиенты, и цели. Главное в этом, что большая компания находится далеко от потребителя, а маленькая – близко. Исходя из этого, небольшая компания лучше понимает потребителя. Это уже речь о позиционировании, когда глубокое понимание потребителя чрезвычайно важно. Прежде чем начать создавать стратегии, нужно точно понимать, кто покупает бренд компании.

Так, для выбора подходящей стратегии представителю малого бизнеса необходимо рассматривать ряд факторов. Нужно определить с помощью чего компания может добиться конкурентного преимущества. Для этого следует обратить внимание на стратегии Майкла Портера.

1. Минимизация издержек. Для этого необходимо совмещать издержки и цены (выгодные для предпринимателя) в сравнении с конкурентами.

2. Дифференциация. Производить товар с характеристиками, отличающими его от продуктов конкурентов.

3. Концентрация. Создавать все условия для потребителей в плане обеспечения его товарами и услугами, удовлетворяющими все их потребности.

Приведенные стратегии нацелены на достижение малым предприятием определенных преимуществ в сравнении с его конкурентами.

Чтобы определить какая должна быть стратегия у малого предприятия следует рассмотреть стратегию развития на текущем рынке, стратегию выхода на новый рынок и стратегию выхода на рынок нового товара. Для этого, разработчики стратегии должны в рамках каждой из них поставить соответствующие вопросы, чтобы понять, какая из стратегий им наиболее подходит в сложившихся условиях.

Таблица 1. Вопросы для определения стратегии

<b>Стратегия проникновения</b>	<b>Стратегия выхода на новый рынок</b>	<b>Стратегия вывода нового товара</b>
Рост рынка наблюдается?	Рост рынка наблюдается?	Рост рынка наблюдается?
Все ли покупатели знают о продукте?	Старый рынок уже исчерпан?	Новый товар не содержит угрозы для старого рынка?
У компании имеются конкуренты?	Есть ли конкуренты?	У компании имеются конкуренты?
Какие преимущества у товара?	Есть ли у товара преимущества?	Какие преимущества у товара?
Данная стратегия подходит этому бизнесу?	Данная стратегия подходит этому бизнесу?	Данная стратегия подходит этому бизнесу?
Прим.: составлено автором [7, с.3]		

Стратегию проникновения можно применять у компаний, для которых их рынок еще не исчерпал своих возможностей. Он включает достаточно покупателей, которые хорошо знают этот товар, а также и тех, которым данный товар еще не знаком. Рынок демонстрирует рост, но есть и конкуренты (их не много).

Что касается выхода на новый рынок, данную стратегию следует реализовывать в ситуациях, когда текущий исчерпал себя, либо если имеется новый перспективный рынок, который свободен от конкурентов, и соответственно компания может быть первой в определенном сегменте, не вкладывая значительных средств. Так, хорошая перспектива завоевать новый рынок у тех компаний, которые уже доказали свою успешность на старом и могут сделать тоже самое на новом.

Стратегия выхода нового товара актуальна для тех компаний, которые действуют на рынке до конца еще не исчерпанном, когда имеется какая-то часть потребителей, которые еще не знают или не покупают товар/услугу компании. Так, новый товар в состоянии удержать уже имеющихся клиентов или привлечь новых. Значит данный товар должен обладать ощутимыми конкурентными преимуществами. Еще данная стратегия актуальна для тех, кто уже вовлечен в конкурентную борьбу. К примеру, у старого товара появились сильные конкуренты. А может быть и другая ситуация, когда новый товар делает более сильными преимущества компании. Достоинствами стратегии вывода нового товара следует назвать: покупатели этот бренд уже знают, имеют доверие, значит не нужно много вкладывать в продвижение и рекламу.

Процесс разработки стратегии развития состоит из определенных этапов. Более подробно это показано на рисунке 2.

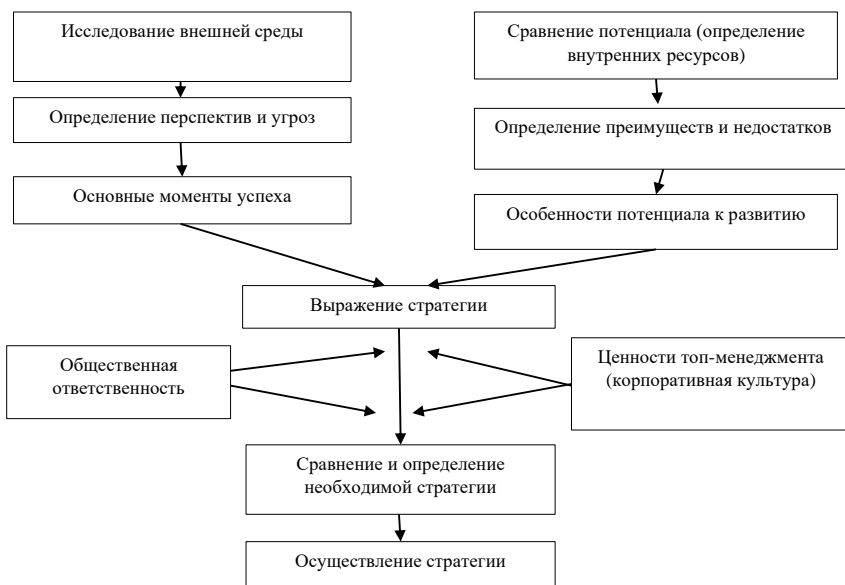


Рисунок 2. Этапы разработки стратегии (Гарвардская бизнес-школа)

Примечание: составлено автором [8, с.120]

Данный рисунок очень точно показывает, что этапы разработки стратегии должны быть взаимосвязаны и подчинены центру, который аккумулирует полученные в результате анализа угрозы и возможности внешней среды. Они представляют собой ключевые факторы успеха. Также важно принимать во внимание слабые и сильные стороны компании. На рисунке они показаны в качестве отличительных способностей, которые дают возможность организации развиваться. При этом все, что может дать окружающая среда (возможности) должно соотноситься с тем, чем обладает предприятие (сильными сторонами). Выявленные угрозы: они приходят из внешней среды и представляют опасность для предприятия. Слабые стороны важно выявить для того, чтобы затем на ними работать. Но только проведения анализа недостаточно, так как огромное значение при составлении стратегии имеют ценности, которые компания определяет для себя как основные и из которых в дальнейшем вытекают все главные правила ведения бизнеса [9, с.47].

Таким образом, исследование основных правил в отношении

определения типа стратегии развития, процесса ее разработки позволяет сделать следующий вывод: при создании стратегии развития предприятия малого бизнеса необходимо принимать во внимание взаимообусловленность и взаимозависимость всех процессов, которые происходят в компании, так как они неотделимы от тех процессов, которые будет описывать стратегия. Это важно для того, чтобы существующие процессы и создаваемые не противоречили друг другу. Стратегия появляется не абстрактно и идеалистически, а должна иметь вполне материальные основы и обоснование, поэтому анализ экономики компании должен проводиться с учетом законов развития экономики всей страны.

### **Список использованной литературы**

1. Толкачев С.В. Стратегия развития малого бизнеса // Вестник Алтайской Академии экономики и права. - №11. – 2020. – С. 349-352
2. Катькало, В.С. Эволюция стратегического управления. - Высшая школа менеджмента, СПбГУ. - 2021. – 548 с.
3. Бороздина, С.М., Пантелеева М.С. Маркетинговая политика предприятия как основа системного подхода к анализу его деятельности // Интернет-журнал «Науковедение». – 2019. – Т. 7, № 2 // <http://naukovedenie.ru/index.php?p=pricing>.
4. Chandler Alfred D., Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise. Cambridge, MA: MIT Press. 1962/1998.
5. Баринов, В.А. Стратегический менеджмент: Уч. / В.А. Баринов, В. Л. Харченко. - М.: Инфра-М. - 2019. - 289 с.
6. Фомичев, А.Н. Стратегический менеджмент: Учебник для вузов. – М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К». - 2017. – 468 с.
7. Карапетян Г. Стратегия выходит на новый рынок // Глобальные процессы в экономике. – 2024. – №5.
8. Асаул А.Н. Стратегическое планирование развития / А.Н.Асаул, И.Е.Морозов, Н.И.Пасяда, В.И.Фролов. – СПб.: СПбГАСУ. - 2019 – С.120 - 140.
9. Фатхудинов Р. А. Стратегический менеджмент: Учебник – 4-е изд., перераб. и перераб и доп. - М.: Дело, 2021. – С.47.

## **О НЕКОТОРЫХ АСПЕКТАХ УПРАВЛЕНИЯ ESG РИСКАМИ**

### **Аннотация**

В настоящее время все больше банков и организаций отходят от стереотипов разработки стратегий и постановки целей, базирующихся исключительно на финансово – экономических показателях, и включают в свои таргеты вопросы устойчивого развития. Начиная с 2023 года, вопросы по управлению рисками устойчивости довольно активно освещаются в Казахстане, а на более развитых финансовых рынках Европы и Америки еще раньше, однако до сих пор нет устоявшихся подходов и методик по их оценке. В статье рассмотрены некоторые наиболее популярные подходы к процессу управления ESG рисками, включению их в качестве составляющей в общий риск – аппетит компании, а также приводятся аргументы в пользу необходимости рассмотрения их влияния на достижение стратегических целей. Представленные практические рекомендации позволят риск – менеджерам и специалистам, занимающимся проблемами устойчивого развития, более эффективно подойти к вопросу интеграции рисков устойчивости в общую систему управления рисками и апробировать инструменты оценки климатических рисков на своих портфелях. В заключении подводятся итоги по рассматриваемым подходам и особенностям в управлении рисками устойчивости, а также необходимости применения проактивного подхода на пути к достижению устойчивости и стабильности компаний.

*Ключевые слова: ESG риск, управление рисками, риски устойчивости, интеграция рисков, инструменты оценки.*

В условиях глобальных вызовов и неопределенности, управление рисками устойчивости становится критически важным для современного бизнеса и организаций. Растущее внимание к экологическим, социальным и управленческим аспектам устойчивости предъявляет новые требования к стратегиям и методам управления рисками. Это связано не только с необходимостью соблюдения регуляторных норм и стандартов, но и с ожиданиями инвесторов, клиентов и других заинтересованных сторон, которые всё больше акцентируют внимание на устойчивом развитии и

социальной ответственности.

Управление рисками устойчивости охватывает широкий спектр вопросов, включая изменение климата, ресурсоемкость, социальное воздействие и корпоративное управление. Эти риски могут иметь значительные финансовые, репутационные и операционные последствия. Поэтому компании и организации должны внедрять комплексные и проактивные подходы к оценке, мониторингу и минимизации рисков, связанных с устойчивым развитием.

В этой статье мы рассмотрим ключевые аспекты управления рисками устойчивости, включая методологии оценки и стратегии их интеграции в корпоративное управление.

Информационно – методологической базой для написания статьи послужили исследования, проведенные ведущими экспертами консалтинговых агентств ЕУ и КППМГ, нормативно-правовые акты регуляторных органов Казахстана, результаты практических исследований, опубликованных в научных журналах, интервью экспертов в области устойчивого развития, а также практический опыт автора по внедрению процесса управления ESG рисками в одном из коммерческих банков Казахстана, иная доступная информация из сети Интернет.

Развитие управления ESG-рисками в Казахстане стало актуальным в последнее время по нескольким ключевым причинам:

#### 1. Введение регуляторных требований

Концепцией Развития финансового сектора Республики Казахстан до 2030 (далее - Концепция) [1] определены принципы достижения целей устойчивого развития, а также ключевые стратегические направления и подходы развития финансового сектора, в том числе определена приоритетная задача по развитию и внедрению процессов управления ESG рисками в коммерческих банках. Дорожной картой по внедрению принципов ESG в регулирование финансового рынка Казахстана [2] предусмотрен план действий реализации Концепции в целях стимулирования перехода финансового сектора на стандарты ESG на системном уровне, а также создания необходимой методологической среды для развития инструментов устойчивого финансирования.

После публикации в июне 2023 года стандартов МСФО (IFRS) S1 и S2 Агентством Республики Казахстан по регулированию и развитию финансового рынка (далее - АРРФР) было утверждено Руководство по раскрытию информации в области экологического и корпоративного управления банков и других финансовых организаций [3]. Целью разработанных требований является стимулирование финансового сектора

к соблюдению стандартов в области раскрытия ESG информации, а также созданию методологической базы под дальнейшее развитие устойчивых инструментов финансирования. В настоящее время с бизнес – сообществом Казахстана активно обсуждаются вопросы, изложенные в проекте Руководства по управлению экологическими и социальными рисками.

## 2. Рост интереса со стороны инвесторов

Инвесторы всё активнее включают ESG-критерии в свои инвестиционные решения, стремясь минимизировать риски и выявить возможности, связанные с устойчивым развитием. И хотя на рынке Казахстана пока не так много финансовых продуктов, ориентированных на ESG, все же предложение в этом сегменте других развивающихся и развитых экономик демонстрирует быстрый рост.

Один из ведущих специалистов по устойчивому развитию Василий Калабин, на цифровой площадке Ekonomist.kz, где экспертами обсуждаются наиболее актуальные экономические темы, отмечает, что существует положительная зависимость между уровнем развития оценки ESG рисков в компании, качеством раскрытия информации о факторах устойчивости и движением капитала. При этом отсутствие либо неполное раскрытие ESG информации является основным препятствующим фактором для развития и роста устойчивых инвестиций [4].

## 3. Повышение общественного давления

Рост общественного осознания и давления со стороны потребителей, активистов и общественных организаций побуждает компании учитывать ESG-аспекты в своей деятельности и отчетности. Новое поколение проявляет активную поддержку и интерес к компаниям, которые демонстрируют устойчивые практики и корпоративную ответственность, отдавая предпочтение продуктам и услугам, произведенным с минимальным вредом для окружающей среды и с учетом социальных стандартов. Поколение Y и Z все чаще инвестируют в компании и фонды, ориентированные на ESG принципы, а также требуют от работодателя прозрачности в области ESG. Так, например, в публикации молодых ученых Казахстанско-Британского технического университета в соавторстве с доктором философии Бизнес-школы Christ Church при Университете Christ Church в Кентербери анонсировано интересное исследование, в рамках которого проведено интервью с более трехсот начинающими сотрудниками из различных компаний в разных отраслях на предмет их отношения к ESG. Исследование включает разработку матриц по гендерно - возрастным и социальным характеристикам для определения групп с большим и меньшим восприятием к ESG факторам [5].

В целом, в современных условиях важность прозрачности и социальной ответственности возрастает, что требует от компаний систематического подхода к выявлению и управлению ESG-рисками.

#### 4. Учет факторов устойчивого развития в долгосрочной перспективе

Влияние отдельных ESG компонентов на операционные расходы, доступ к ресурсам и устойчивость логистических цепочек поставок, стремительное изменение законодательства и нормативных требований в области устойчивости может создавать дополнительные сложности в адаптации и соблюдении новых стандартов, соответственно, неправильное понимание или внедрение стандартов ESG может привести к штрафам, санкциям или ухудшению репутации.

Вышеуказанные предпосылки формируют контекст для активного развития практик и стратегий управления ESG-рисками, способствуя более глубокому интегрированию устойчивости в корпоративное управление и стратегическое планирование.

Исследование, проведенное аналитиками EY [6] показывает, что вопросы управления климатическими рисками входят в топ рисков, важность которых, как ожидают CRO, будет возрастать в следующие пять лет наряду с использованием машинного обучения и искусственного интеллекта, устареванием ИТ и прорывом новых технологий:



Рисунок 1. Риски, которые будут наиболее важными в течение следующих пяти лет

Прим.: составлено автором [6]

#### 1. Интеграция ESG рисков в систему управления рисками

Целевая модель банков на протяжении всего цикла управления рисками предопределена двумя концепциями:

- концепцией двойной существенности в контексте ESG означающая, что компании должны учитывать две взаимосвязанные перспективы при оценке и раскрытии ESG – факторов, то есть, как факторы устойчивости влияют на финансовое состояние компании, и как деятельность компании влияет на окружающую среду и общество;

- концепцией динамической существенности, которая предполагает, что риски, связанные с экологическими, социальными и управленческими факторами, постоянно изменяются и развиваются в ответ на внутренние и внешние изменения. Это, в свою очередь, требует от организаций гибкого и адаптивного подхода к управлению, учитывающего их динамичную природу.

Очевидно, что процесс управления рисками является важной и неотъемлемой частью каждого банка, поскольку избежать рисков невозможно. Управление рисками является неотъемлемым элементом всех бизнес – процессов, при этом касается влияния непосредственно на сам банк. Особенность управления ESG риском в том, что влияние распространяется не только на банк, но и на социум, заинтересованных лиц и окружающую среду.

Как и в случае с основными банковскими рисками, процесс внедрения ESG повестки следует начинать с анализа бизнес – среды и пересмотра стратегии. Понимание и должная оценка всех потенциальных и реальных событий, связанных с компонентами ESG, анализ не только угроз, но и выявление перспектив и возможностей бизнес-стратегии, поможет сформировать приемлемый профиль рисков и обеспечит более эффективное планирование.

При определении стратегических подходов важно расставить правильные приоритеты для каждого этапа развития организации, а также установить цели и определить соответствующие KPI для должной мотивации персонала на пути к достижению поставленных целей. Ключевая роль в этом процессе отводится совету директоров, комитетам по рискам и руководителю риск-менеджмента. Базельским комитетом, Европейской службой банковского надзора, Центральным Банком России и другими регуляторами даны подробные рекомендации и даже опросники, уточняющие, какие именно бизнес – аспекты в контексте ESG факторов следует рассматривать и учитывать при стратегическом планировании и управлении рисками.

Структура управления ESG рисками играет ключевую роль в обеспечении эффективного и комплексного подхода к идентификации, оценке, контролю и минимизации рисков. В настоящее время

организационные структуры банков в большинстве случаев еще не достигли того уровня зрелости, чтобы выделять отдельные специализированные подразделения, ответственные за ESG. Вместе с тем четкое распределение ролей и ответственности внутри компании за управление рисками устойчивости, установление уровня, на котором принимаются ключевые решения, обеспечит системный и стратегический подход к управлению рисками, способствуя их эффективному контролю и снижению. Как уже было отмечено выше, не обязательно выделять отдельное подразделение: функции по управлению ESG факторами могут быть распределены между несколькими подразделениями, в то же время создание координационного центра может быть полезным и эффективным средством для достижения стратегических целей. В целом, для рисков устойчивости характерна та же модель трех линий защиты, где кредитные бизнес – подразделения являются владельцем и первой линией защиты. Именно они должны учитывать факторы риска при разработке своих продуктов, кастомизации бизнес – процессов продажи и ценообразования. В то же время роль подразделений риск – менеджмента играет ключевую роль в интегрировании процесса управления рисками устойчивости в соответствующие процессы управления другими существенными рисками банка, особенно это касается операционных и репутационных рисков, а также обеспечении соблюдения нормативных требований и управлении непрерывностью бизнеса. Комплаенс, в свою очередь, должен проверять, соответствует ли организация законодательным нормам в области ESG. Внутренний аудит, как третья линия защиты, должен быть уверен в том, что все соответствующие процессы адекватно учитывают аспекты ESG-рисков и что они постоянно соблюдаются [7].

Важным инструментом, позволяющим согласовать уровень принятых рисков с утвержденными целями стратегии и обеспечивающим устойчивое и эффективное управление рисками, является формирование положения о риск-аппетите, отражающее профиль климатических рисков банка.

После того, как цели в области устойчивого развития определены, установлены KPI, определена организационная структура и назначены ответственные, компания определила риск – аппетит по каждому из компонентов ESG, происходит интеграция риска в политики и процедуры. Ключевые шаги и аспекты, которые необходимо учитывать при внедрении рисков устойчивости соответствуют действующим практикам управления традиционных рисков и определены Правилами формирования системы управления рисками и внутреннего контроля для банков второго уровня,

филиалов банков-нерезидентов Республики Казахстан [8].

Таким образом в упрощенном виде структуру внедрения ESG рисков можно представить следующим образом (рисунок - 1):



Риск – культура

Рисунок 1. Этапы внедрения ESG рисков

## 2. Подходы к основным инструментам оценки ESG рисков

Оценка ESG рисков представляет собой комплексный процесс, включающий использование различных инструментов и методов, каждый из которых имеет свои особенности в зависимости от целей компании. Эти инструменты помогают банку оценивать потенциальное воздействие ESG факторов на бизнес – процессы, финансовые результаты и репутацию, а также выработать стратегии и меры по управлению рисками. В то же время следует учитывать, что инструменты по оценке этих рисков еще не так популярны в Казахстане и только начали свое развитие. К слову, нормативных требований по управлению рисками устойчивости в Казахстане еще нет. АРРФР только в процессе обсуждения с банками второго уровня Руководства по управлению экологическими и социальными рисками. Тем не менее, некоторые лучшие практики, используемые в мире, уже можно применять и сейчас:

1. Лист исключения ESG (Exclusion list) представляет собой перечень компаний, отраслей или видов деятельности, которые исключаются из потенциальных к финансированию по причинам, связанным с социальными, управленческими и экологическими факторами. Этот инструмент используется для обеспечения соответствия стратегии банка установленным целям и критериям ESG. Для разработки листа исключения должны быть определены принципы, в соответствии с которыми будут приниматься решения об отказе финансировать такого клиента. Как правило, банки включают в свои Листы такие виды

деятельности, не подлежащие к финансированию, как производство или торговля товарами, запрещенными законодательством Республики Казахстан либо международными конвенциями, к которым Казахстан присоединился. Не подлежат финансированию компании, занимающиеся деятельностью, широко осуждаемой в обществе, например, азартные игры, букмекерские конторы, казино, производство табачных и алкогольных напитков и другие. Зачастую крупные международные финансовые организации, государственные фонды и институты развития, выделяющие фондирование для банка с целью участия в целевых государственных или международных программах, выставляют требования по своему индивидуальному Листу, который банк вынужден соблюдать для получения необходимого фондиования.

2. Самодекларация (ESG Self-Declaration) – процесс, при котором, компании самостоятельно декларируют свои практики, цели и достижения в области факторов устойчивости. Обычно в качестве целей устанавливают снижение углеродного следа, соблюдение социальных стандартов, улучшение условий труда и корпоративного управления. Несмотря на то, что Самодекларация не требует дополнительной проверки со стороны банка, рекомендуется использовать международные стандарты и декларации в области устойчивого развития для лучшего структурирования и предоставления отчетности. Одним из главных преимуществ самодекларирования является повышение доверия со стороны стейкхолдеров, инвесторов и клиентов, а также улучшение имиджа и репутации компании, как приверженной устойчивому развитию.

3. ESG-скоринг представляет собой оценку подверженности клиента рискам ESG с учетом предпринимаемых мер минимизации и адаптационных инициатив. Возможно проведение ESG-скоринга с разным уровнем детальности в зависимости от размера кредита. Подход к расчету ESG-сгора включает в себя следующие шаги:

- Оценка присущей подверженности климатическим рискам / ESG-факторам отраслей оперирования заемщиков. Балльные оценки присваиваются в разрезе факторов по каждой из выделенных компонент с учетом отраслевой специфики Республики Казахстан;

- Определение наличия / оценка мер минимизации / адаптационных инициатив конкретного заемщика, то есть оценка наличия / эффективности митигационных мер и адаптационных инициатив конкретного заемщика, направленных на снижение присущей подверженности климатическим рискам / ESG-факторам. Оценка

осуществляется посредством ESG-опросника по факторам в рамках каждой из выделенных ESG-компонент;

- Оценка остаточной подверженности, то есть оценка результирующей подверженности климатическим рискам / ESG-факторам, отражающей эффективность управления климатическими рисками и ESG-факторами, связанными с деятельностью конкретной компании.

На всех промежуточных этапах процедуры ESG-скоринга сперва определяются значения по ESG-факторам, и далее агрегированные значения по ESG-факторам формируют результирующие оценки по ESG-компонентам. Результирующая оценка выводится в формате ESG-сгора по каждой из выделенных компонент.

ESG Score можно учитывать в качестве отдельной компоненты или переменной во внутренних моделях по оценке кредитного риска либо применяться как стоп – фактор, на тот случай, если банком уже регламентированы ограничения (лимиты) по установлению углеродоемких отраслей в кредитном портфеле, либо при выборе между несколькими потенциальными заемщиками с разной степенью углеродоемкости.

4. ESG-скоринг транзакций – это процесс оценки сделок и финансовых операций с учетом факторов устойчивости. Этот подход позволяет организациям анализировать потенциальные риски и возможности, связанные с конкретными транзакциями, в том числе с операциями по слиянию, поглощению или при инвестировании.

5. Климатический стресс – тест представляет собой оценку воздействия компоненты Е (экология) на показатели рентабельности, устойчивости банка и исполнение пруденциальных нормативов в результате потенциальных изменений климата от изменения качества кредитного портфеля.

Существует множество различных глобальных сценариев изменения климата, отражающих динамику выбросов, углеродоемкости отраслей, ресурсосбережения и энергопользования, внедряемых политик и регуляторных инициатив. Все сценарии отличаются степенью сложности моделирования и набором факторов. Стресс – тестирование может быть проведено Top-down, Bottom-up или комбинированным методами.

При стресс – тестировании методом Top-down моделируется сценарий и проводится оценка влияния изменения показателей климатических рисков на кредитный портфель банка. Bottom-up подход оценивает влияние климатических риск-драйверов на финансовые показатели конкретных заемщиков с целью последующей экстраполяции результатов на кредитный портфель. Подход к определению выборки

заемщиков зависит от значимости отраслей, наличия и качества исторических данных. Комбинированный метод учитывает влияние климатических риск-драйверов на ключевых заемщиков (bottom-up) по значимым отраслям с применением анализа чувствительности и оценки эффекта стрессовых сценариев на оставшийся портфель банка (top-down).

Дорожной картой по внедрению принципов ESG в регулирование финансового рынка Казахстана [2] предусмотрена разработка сценариев климатических стресс-тестов, а также оценка их возможного влияния на финансовые организации в 2024г.

Подводя итоги рассмотрению подходов к управлению ESG рисками, можно отметить, что в ближайшее время роль социальных, экологических и управленческих факторов будет только возрастать, все больше влияя на долгосрочную устойчивость и финансовую стабильность организаций. Интеграция этих рисков в бизнес – процессы позволит не только минимизировать возможные убытки, но и использовать возможности для роста и инноваций. Для успешного управления ESG рисками банкам необходимо последовательно внедрять комплексные стратегии, которые будут включать не только оценку и мониторинг ESG рисков, но также и разработку мер по их смягчению. Важно не только соответствовать текущим требованиям, но и быть готовыми к будущим вызовам, применять проактивный подход и адаптироваться к изменениям.

### **Список использованной литературы**

1. Указ Президента Республики Казахстан от 26 сентября 2022 года № 1021 «Об утверждении Концепции развития финансового сектора Республики Казахстан до 2030 года»  
[//https://adilet.zan.kz/rus/docs/U2200001021](https://adilet.zan.kz/rus/docs/U2200001021) (дата обращения 06.08.2024)

2. Приказ Председателя Агентства Республики Казахстан по регулированию и развитию финансового рынка № 187 от 16 марта 2023 года «Об утверждении Дорожной карты по внедрению принципов ESG в регулирование финансового рынка Казахстана»  
[//https://www.gov.kz/memleket/entities/ardfm/documents/details/444135?directIonId=14993&lang=ru](https://www.gov.kz/memleket/entities/ardfm/documents/details/444135?directIonId=14993&lang=ru) (дата обращения 06.08.2024).

3. Приказ Председателя Агентства Республики Казахстан по регулированию и развитию финансового рынка № 291 от 28 апреля 2023 года «Об утверждении Руководства по раскрытию информации в области экологического, социального и корпоративного управления (Environmental, Social and Corporate Governance, ESG) для банков и других финансовых

организаций»

//

<https://www.gov.kz/memleket/entities/ardfm/documents/details/479159?directonId=14993&lang=ru> (дата обращения 06.08.2024).

4. Калабин В. ESG в Казахстане: кто и как раскрывает информацию, интернет – журнал Economist.kz, URL: <https://ekonomist.kz/kalabin/esg-v-kazahstane-kto-i-kak-raskryvaet-informaciyu> (дата обращения 07.08.2024).

5. А. К. Джумасейтова, Е. С. Смолякова, Daba Chowdhury Устойчивое развитие и ESG- инициативы: роль молодого поколения в корпоративном менеджменте, Статистика, учет и аудит. - 2(93). – 2024. – С.16–30.

6. Managing through persistent volatility: the evolving role of the CRO and the need for organizational agility 13th annual EY/IFP global bank risk management survey, интернет – ресурс [https://www.ey.com/en\\_gl/industries/banking-capital-markets/ey-iif-global-bank-risk-management-survey](https://www.ey.com/en_gl/industries/banking-capital-markets/ey-iif-global-bank-risk-management-survey) (дата обращения 06.08.2024).

7. ESG risks in banks Effective strategies to use opportunities and mitigate risks <https://kpmg.com/xx/en/home/insights/2021/05/esg-risks-in-banks.html> (дата обращения 06.08.2024).

8. Постановление Правления Национального Банка Республики Казахстан от 12 ноября 2019 года № 188. Зарегистрировано в Министерстве юстиции Республики Казахстан 21 ноября 2019 года № 19632. Об утверждении Правил формирования системы управления рисками и внутреннего контроля для банков второго уровня, филиалов банков-нерезидентов Республики Казахстан <https://adilet.zan.kz/rus/docs/V1900019632> (дата обращения 06.08.2024).

УДК 159.9

**С. Наурызбаева**

Алматы Менеджмент Университет

## **ПРОБЛЕМА ЖЕНСКОГО ЛИДЕРСТВА В КОНТЕКСТЕ ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО СТАНОВЛЕНИЯ**

### **Аннотация**

Цель исследования предполагает анализ препятствий и возможностей для женского лидерства в профессиональном становлении.

Методологией исследования послужили концепции зарубежных и отечественных теории, а также в статье приводятся результаты

исследования проведенного в период с мая по июнь 2024 года.

Первый этап исследования заключался в определении основных результатов опроса респондентов по отношению к женщинам-лидерам. Второй этап состоял в проведении опроса через анкетирование и интервью «Карьерный путь женщин-лидеров». Выборка респондентов состояла из 78 человек.

Оригинальность (ценность) исследования. Во всех крупнейших компаниях финансового сектора четко прослеживается и определяется роль лидеров среди женщин. Проблема женского лидерства на данном этапе развития общества остается самым востребованным и дефицитным кадровым ресурсом. Данный фактор определяет своевременность и оригинальность исследуемой темы.

Результаты исследования. В результате проведенного анкетирования и интервьюирования было установлено следующее:

- основным барьером в построении карьеры женщины является социальные стереотипы обусловленные предвзятостью общества;
- состоявшиеся культурные и социальные ожидания.

*Ключевые слова: черты личности, карьера, позиция, профессия, женское лидерство.*

Актуальность изучения проблемы исследования обусловлена тем, что в современном взгляд на роль женщин в обществе претерпел значительные парадигмальные изменения. Современные женщины все чаще стремятся занять позиции руководителей. Данная тенденция наблюдается и в банковском секторе. Конечно же, это связано прежде всего с целым рядом социально-экономических вопросов, которые затрагивают пробелы демографического строя, теоретико-практической методологии управленческой деятельности и в обязательном порядке в целенаправленной работе по внедрению новых стандартов компетенции гендерного порядка на предприятиях банковского сектора.

Давайте рассмотрим, почему женское лидерство становится всё более актуальным, а также какие преимущества оно приносит в профессиональном становлении. В нашем исследовании мы рассмотрим основные проблемы женского лидерства в профессиональном становлении.

Современное социально-экономическое пространство в настоящее время переживает кардинальные изменения в системе руководства процессами межличностного взаимодействия в секторе управления. Для каждой организации эффективный менеджмент может быть основным рычагом, способствующим созданию условия для переосмысления

общественного мировоззрения на проблему предназначения женского лидерства. В настоящее время гендерное равноправие тесно связано с переосмыслением стереотипов, направленных на формирование необходимых компетенции и активных действий в работе женщин – управленцев.

Лидер — это человек прежде всего способный к целенаправленной деятельности обладающий профессиональной субъективностью. Формирование данных составляющих обусловлено влиянием макро и микроуровневых факторов, которые позволяют дать оценку включенности личности в профессиональное становление.

Профессиональное становление по пути к занимаемой позиции лидера у женщин происходит несколько отличительно по сравнению с мужчинами. Так как, женщина-лидер в большей степени сталкивается с социальными стереотипами формирующие психологические барьеры. Наличие данных барьеров прежде всего зависит от размытости профессиональной идентичности, которая определяется социальным полем развития. Под социальным полем развития мы понимаем психоэмоциональную, физическую, физиологическую готовность личности к выполнению определенных требования ожидаемых обществом (женщина-супруга, женщина-мать, женщина-управленец). В большей степени от нее в семье и на работе ожидают реализацию тех личностных качеств, которые необходимы в реализации материнской роли – эмпатия, внимание, толерантность, забота и т.д. Данные ожидания способствуют проявлению у женщин большей активности в сравнении с мужчинами, где женщина сочетает разные модели лидерства. Методологической основой теоретического анализа послужили концепции зарубежных и отечественных теории таких как «Х» и «У» Д. Мак-Грегора, теория лидерства К. Левина, континуум стилей руководства Р. Лайкерта, управленческая решетка Р. Блейка и Д. Моутана, теория Э. Фляйшмана и Э. Харриса.

Т.В. Бендас разработал концепцию гендерных моделей поведения лидера. Где выделяет две основные модели: конкурентная, кооперативная [1].

В исследованиях Я.Джорстада было выявлено, то что для большинства женщин феномен лидерства не входит в ценностно-смысловую системы жизненных ориентации. Несколько иную картину мы можем увидеть в работах Э. Игли и К. Джонсон выявили, что женщины больше стремились к получению руководящей должности, если они отвечали традиционной гендерной роли (в частности, директора школы)

[2].

А.Е. Чириковой, большинство женщин склонны считать, что женщины-руководители имеют некоторые преимущества перед мужчинами-руководителями. Этому же мнения придерживаются и мужчины. Группа западноевропейских ученых собрала в более чем в десяти странах данные, из которых следует, что большинство мужчин признают, что, занимая место начальника, женщины реже «срываются», с ними легче решать любые вопросы, они не столько зависят от настроения и лучше заботятся о подчиненных [3].

В результате теоретико-методологического исследования было выявлено то что, большинство респондентов относятся к женскому лидерству скептически. Так, как наше социальное общество еще не готово полностью осознать и признать лидирующую позицию женщин в социуме. Это в большей степени зависит от тех социально-культурных ожидания, которые сложились много лет назад. Ежедневно сталкиваясь в женщиной-лидером общество относится к данному феномену настороженно проявляя зачастую недоверие и сомнения в способности женщин к эффективному управлению.

Парадоксальным был выявлен тот факт, что большинство респондентов (67%) в своей практике встречались с женщинами-управленцами (Диаграмма 1). Однако, настораживают полученные данные по распространению женского лидерства в Казахстане. 44 % от общего количества респондентов дали утвердительные ответы, тем самым определив позицию социума на проблему женского лидерства. Полученные данные выявили тот факт, что позиция женщин-лидеров в Казахстане находится в основном на уровне ниже среднего (Диаграмма 2).



Диаграмма 1. Результаты опроса

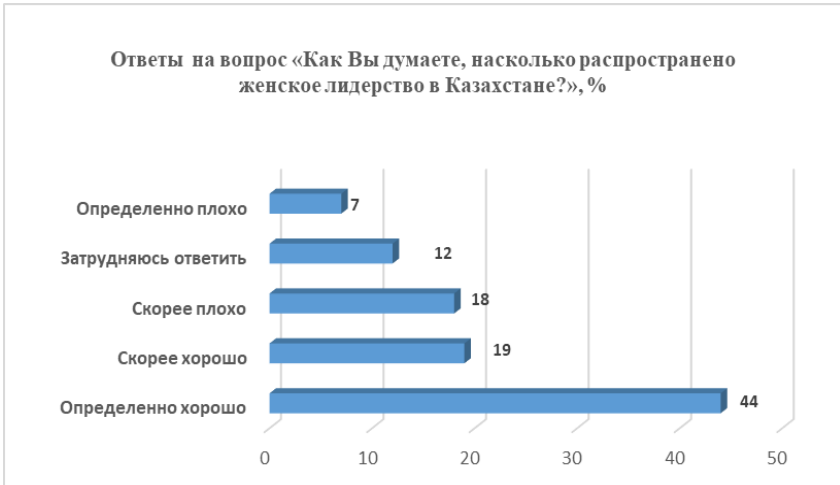
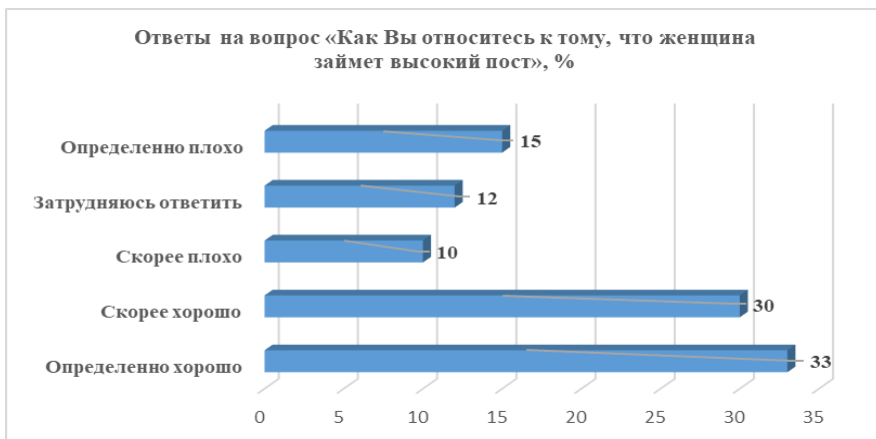


Диаграмма 2. Результаты опроса

В результате полученных данных большое количество респондентов (77%) выразили позитивное отношение к деятельности женщин занимающих руководящие должности. Однако, при анализе необходимо обратить внимание на ранговую позицию по шкале должностей. Например, женщин-управленцев занимающих высокую должность поддержали 63% респондентов (Диаграмма 3), а женщин-управленцев среднего звена 77% (Диаграмма 4). Таким образом, мы можем предположить то что, среди респондентов выявляется определенная настроенность по отношению к женщинам-управленцам высших должностей.

Дисбаланс в полученных результатах наблюдается в ответах на вопрос о степени сложности достижения поставленных задач женщинам. Несмотря на позитивное отношение большинства респондентов на возможность женщин добиться признания в профессиональном становлении многие из них выразили консервативный взгляд на проблему управления в организациях женщинами-лидерами (72%), они считают, что мужчине-лидеру будет легче справиться с руководством и лишь 24 % поддержали женщин, 4% затруднились дать ответ (Диаграмма 5).



Диagramма 3. Результаты опроса



Диagramма 4. Результаты опроса



Диagramма 5. Результаты опроса

Профессиональное становление женщины-лидера обусловлено формированием профессионально-личностных компетенции свойственных руководителю. В связи с полученными результатами выборкой респондентов были выявлены следующие качества: мягкость, целеустремленность, ответственность, интуиция, высокая работоспособность. (Диagramма 6). Полученные данные выявили важные черты, которые помогут построить благоприятные отношения в коллективе. Проявления позитивного настроения в построении эмоционального отношения женщин-руководителей могут сопровождаться наличием в руководителе таких личностных качеств как: эмоциональность, эмпатийность, коммуникабельность и т.д. (Диagramма 7).



Диаграмма 6. Результаты опроса

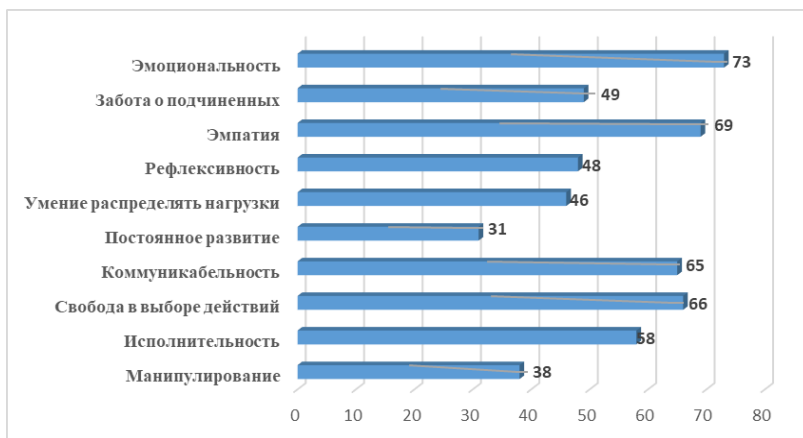


Диаграмма 7. Результаты опроса

Таким образом, проведенное исследование позволило сделать вывод о том, что вопрос построения карьеры женщинами-лидерами остается актуальным по сегодняшний день, так как социально-культурные стереотипы сформировавшиеся в нашем обществе в большинстве случаев отождествляют позицию лидера с мужчинами. В силу этого женщине приходится подстраиваться под устоявшуюся эталон подражания социальным установкам чувствуя при этом дискомфорт и внутренний конфликт. Адаптивность корпоративной солидарности и направленность на

удовлетворение личностных потребностей зачастую может привести к достижению положительных результатов в овладении успешных ролевых моделей поведения. В результате анализа теоретико-практического материала были проанализированы основные научные теории феномена женского лидерства, определены и описаны психологические особенности личности, которые могут послужить предпосылками в становлении женщины-лидера как профессионала. Полученные результаты помогут целенаправленно построить программу развития лидерских качеств у женщин-руководителей и способствовать в оказании помощи при отборе персонала.

По итогам полученных результатов исследования были сформулированы следующие рекомендации:

1. В процессе организации сопровождения профессионального отбора персонала на должность руководителей с участием женщин, следует учитывать выявленные в результате исследования профессионально-личностные компетенции и факторы способные повлиять на ход карьерного роста.

2. При построении индивидуальной траектории профессионального роста женщин-лидеров необходимо руководствоваться индивидуально-личностными особенностями, а не сложившимися социально-культурными эталонами обусловленными гендерными стереотипами.

3. Разработка и внедрение программы развития лидерских качеств и реализация ролевых моделей женского лидерства помогут повысить численность женщин в сфере руководства.

#### **Список использованной литературы**

1. Бендас Т. В. Гендерная психология: учебное пособие. СПб.: Питер. - 2006. - 431с.

2. Ильин Е.П. Дифференциальная психофизиология мужчины и женщины. СПб.: ПИТЕР, 2003. - 567 с.

3. Чирикова А. Женщина во главе фирмы (проблемы становления женского предпринимательства в России) // Вопросы экономики. - 2000. - № 3.

## **ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ К ОПТИМИЗАЦИИ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ**

### **Аннотация**

Данная статья представляет правила и инструментарий для оптимизации бизнес-процессов в современных организациях, в том числе финансовых. Рассматривает основные принципы и подходы к повышению эффективности деятельности компании, включающие в себя анализ текущих процессов, выявление «узких» мест, разработку и внедрение улучшений. Покажет влияние технологий оптимизации на изменение порядка и правил работы сотрудников компании. Особое внимание уделяется возможности проведения экспериментов без значительных рисков для действующего бизнеса и способам своевременного выявления проблемных ситуаций. В статье будут рассмотрены успешные примеры оптимизации, позволяющие читателям ознакомиться с практическими кейсами реализации предложенных подходов. На примере производственной системы Сбербанка (ПСС), в которой используются элементы Кайдзен и концепции Lean Production можно будет увидеть влияние процесса непрерывного совершенствования на качественные изменения бизнес-процессов. Предлагаемая в статье информация поможет руководителям и менеджерам по управлению процессами повысить эффективность работы организации.

*Ключевые слова: оптимизация бизнес-процессов, эффективность деятельности, персонал, Кайдзен, Производственная система Сбербанк.*

Оптимизация управления операционной деятельностью Компании является одним из важнейших моментов для успешного функционирования любого предприятия. Имея отработанную стратегию управления процессами, Компании могут повысить производительность, сократить издержки и улучшить качество своей продукции или услуг, т.е. повысить эффективность деятельности. Для того, чтобы выжить в условиях жесткой конкуренции Компании вынуждены бороться за свое место на рынке в направлении роста продаж, усиления рентабельности производства, и

постоянно искать скрытые резервы для продвижения своих продуктов и услуг. Для этого Менеджеры и Руководители Компаний постоянно находятся в поиске разнообразных технологий и методик, которые либо адаптируют, либо самостоятельно разрабатывают после тщательного изучения литературы или поиска необходимой информации на просторах Интернета.

Существует множество инструментов, методов и практик, помогающих в оптимизации управления операционной деятельностью. Среди методов стоит выделить следующие наиболее распространенные и проанализировать исследования различных авторов по этим направлениям.

1. Инжиниринг/реинжиниринг представляет собой последовательные изменения в Компании направленные на улучшение деятельности, оцениваемые и измеряемые через призму бизнес-процессов и их ключевых показателей. Чаще всего это понятие включает в себя в большей степени радикальные изменения, полное переосмысление и «переделка» деятельности при наличии рисков появления новых конкурентов, рисков, связанных с приостановлением деятельности ввиду новых требований в законодательстве, рисков резкого снижения качества продукции и т.д. Реинжиниринг – это широкий и всепроникающий процесс для Компании, включающий в себя и пересмотр ее стратегии развития. В статье М.Саламаха «Реинжиниринг: выбор между эволюцией и революцией» показаны основные цели, задачи и виды реинжиниринга [1, стр. 2]. Автор определяет реинжиниринг бизнес-процессов как «революцию», которая требует перезагрузки бизнес-процессов; наличие системности в обновлениях и развитую корпоративную культуру в организации; необходимый объем инвестиций и правильно выбранный момент времени для реинжиниринга Компании. Выделяются в том числе и причины для запуска реинжиниринга: утрата позиций среди конкурентов, экономический кризис, расширение деятельности Компании. Множество крупных Компаний, таких как IBM, American Express, Ford, Kodak смогли избежать упадка благодаря успешному внедрению и проведению реинжиниринга. Эти примеры наглядно демонстрируют возможность согласованных усилий в реинжиниринге для возрождения бизнеса.

2. Теория ограничений — это методология оптимизации процессов в различных областях деятельности, которая фокусируется на выявлении основных ограничений, определяющих успешность и эффективность всего процесса в целом. Автор метода Э.Голдрат, которую он изложил в своей книге «Цель: процесс непрерывного улучшения» [2, стр. 35]. Теория ограничений позволяет повысить эффективность деятельности Компании без

необходимости дополнительных инвестиций и увеличения численности персонала. Основное – правильно определить области для концентрации усилий, т.е. «узкое горло» процесса. Используя данную методику, можно системно совершенствовать бизнес-процессы как в крупных, так и мелких Компаниях. Хотелось бы отметить статью В.Речкалова «Теория ограничений Голдратта: мыслительные процессы», в которой Теория ограничений Голдратта (ТОС) преподносится как системная методология значительного повышения результативности бизнеса на основе фокусировки на корневой проблеме организации [3, стр. 2]. В данной статье отражены существенные сходства и различия Теории ограничений Голдратта (ТОС) с другими методами оптимизации бизнес-процессов организации. В частности подход Теории ограничений Голдратта (ТОС) направлен на текущие проблемы, который выявляет их причины и определяет наилучший способ их устранения, вместе с тем, данный подход не ставит своей целью изменение всей бизнес-системы целиком. При этом достигнуть существенных улучшений в бизнесе возможно в достаточно короткие сроки. В настоящее время эта методология оптимизации широко применяется по всему миру. Intel, Boeing, АВВ Швейцария – это короткий список известных Компаний, которые публично заявили о использовании Теории ограничений Голдратта (ТОС).

3. Кайдзен - метод непрерывного совершенствования и Lean технологии – «бережливое производство». Другими словами, постоянное совершенствование и улучшение продуктов и процессов при помощи бережливого производства. Кайдзен – это методика улучшения работы Компании, которая включает в себя 5 основных элементов: командная работа; персональная дисциплина; моральное состояние; кружки качества, куда входят сотрудники различных уровней; предложения для улучшения. Обращаясь к статьям современных авторов, хочется обратить внимание на статью «Применение Кайдзен и 8 методов его концепции» О.Вершинина Кайдзен может быть применен к любому бизнес-процессу или виду деятельности, при условии его правильного и постепенного внедрения [4, стр.3]. Основные принципы Кайдзен базируются на изменении корпоративной культуры Компании, так как затрагивают участие всех сотрудников, развитие у них самодисциплины, обучение и информирование всех членов Команды. Основным преимуществом Кайдзен среди методов оптимизации является непрерывное улучшение и удовлетворение потребителей, которое позволяет Компании постоянно совершенствоваться и оставаться конкурентоспособной.

В целом Кайдзен – это не просто методология или стратегия, это – философия жизни, которая позволяет непрерывно развиваться, преодолевать препятствия и достигать высоких результатов. Она подразумевает пошаговое совершенствование работы и устранение избыточных операций.

Самыми известными Компаниями, использующими элементы Кайдзен являются Toyota, Boeing, Nike, Sumsung, ПАО Сбербанк.

В 2008 году было принято решение внедрить в Сбербанке концепцию Lean Production под названием Производственная система Сбербанка (ПСС), стратегическая задача которой состоит в создании эффективного и удобного для работы Банка. В основу Производственной системы Сбербанка (ПСС), базирующейся на принципах Lean технологий и стратегии Кайдзен ПСС легло постоянное совершенствование процессов, изменение управления и, как следствие, ценностей и поведенческих установок сотрудников. По данным предоставленным самим Банком результаты от внедрения ПСС показывают:

1. Повышение эффективности работы и производительности труда.
  - экономический эффект за 2008-2016 года – 35 млрд.рублей;
  - длительность процессов сокращена на 30%;
  - оптимизировано более 800 различных процессов;
  - внедрено 150 тысяч инициатив.
2. Повышение мотивации и рост удовлетворенности персонала.
  - рост удовлетворенности сотрудников на 20-30% (по результатам опроса);
  - рост индекса вовлеченности на 5 п.п.
3. Рост удовлетворенности клиентов (внешних и внутренних).
  - рост удовлетворенности Клиентов на 30-40% (по результатам опроса)
  - снижение времени ожидания в очереди на 30%.

Принципы эффективного управления Банком проявляются через установление конкретных целей и ключевых показателей эффективности, контролем за их выполнением, установлением прозрачной связи между достижением контрольных показателей эффективности и системой мотивации, а также наставничеством и обмене опытом. Производственной системе Сбербанк уже более 15 лет. Этапы развития представлены в таблице 2.

Таблица 2. Развитие Производственной системы Сбербанка

Даты	Наименование этапов	Категории изменений
2008-2014	LEAN трансформация, внедрение Kaizen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Полномасштабная LEAN трансформация и оптимизация бизнес-процессов Банка.</li> <li>• Создана сеть LEAN лабораторий для постоянного Kaizen процесса.</li> <li>• Разворот фронт-офиса лицом к Клиенту, проект «Очередей.Нет».</li> <li>• Внедрена культура работы с внутренним Клиентом.</li> <li>• Утверждена политика/регламент и Владельцы процессов.</li> <li>• Процессы описаны на уровне SIPOC.</li> </ul>
2014-2019	Технологизация системы управления процессами, LEAN SIX Sigma	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Обучение и сертификация сотрудников на «черные» и «зеленые» пояса LEAN SIX Sigma.</li> <li>• Модель зрелости для оценки потенциала оптимизации.</li> <li>• Централизованные реинжиниринг процессов по методологии Washing Lines.</li> <li>• ARIS как инструмент проектирования.</li> <li>• Детализация процессов до уровня операций.</li> </ul>
2019-2021	Построения синергии клиентского опыта и процессов	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Переход на управление процессами от потребностей Клиента и внедрения.</li> <li>• Появление нового объекта управления – клиентский путь.</li> <li>• Формирование и внедрение методологии редизайна клиентских путей и процессов.</li> <li>• Внедрение мониторинга базовых метрик клиентских путей и процессов.</li> <li>• Разработка концепции «Ромашка».</li> </ul>
С 2022	Вокруг Клиента	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Запуск пилотов по «Ромашка» B2C.</li> </ul>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Тираж концепции «Ромашка» на сегменты B2B и внутренних Клиентов.</li> <li>• Приоритизация плана редизайна от влияния на результат.</li> <li>• Перезапуск LEAN-философии</li> </ul>
Прим.: [5]		

Применение принципов Кайдзен и Lean технологии позволило решить самую важную для Сбербанка задачу – создание клиентоориентированной организации, предоставляющей высококачественный банковский сервис.

Главным шагом к оптимизации управления операционной деятельностью является анализ текущего состояния бизнес-процессов. Необходимо изучить каждый этап операций, идентифицировать узкие места, оцифровать потери по времени и деньгам, а также определить пути для улучшения. Элияху Голдрат в своей книге «Цель: процесс непрерывного улучшения» акцентирует свое внимание на том, что весь процесс работает на уровне самого медленного и наименее эффективного звена [2, стр. 72]. Для увеличения эффективности бизнеса необходимо выявить и устранить это слабое звено. Он называл его «узким горлом процесса». Первым шагом к устранению таких звеньев является их выявление.

Изучая опыт финансовых Компаний, на примере ПАО Сбербанк, АО Альфа-банк, работающих над оптимизацией своих процессов на протяжении долгого времени и на постоянной основе, можно выделить правила, которые помогают Компаниям избежать ошибок, совершаемых на начальной стадии, и определяют конкретное направление движения через набор определенных процедур. Разделим их на 4 группы:

#### 1. Локализация проблемы

Для того, чтобы внести изменения в существующий бизнес-процесс предприятия или внедрить новые, необходимо начать с описания текущей модели. Систематизацию бизнес-процессов можно выполнить с использованием таблиц или технологических схем, включающих сроки выполнения задач, участвующие подразделения и ожидаемые результаты. Это позволит выявить преимущества и недостатки текущих процессов, а также разработать стратегию для решения конкретной проблемы. Чаще всего, при описании текущих процессов определяется одна из самых распространенных ошибок – повторение/дублирование операций целиком или частично как отдельными подразделениями, так и индивидуально

сотрудниками Компании. На практике это является наиболее распространенной проблемой, которая приводит к излишнему расходованию как материальных, так и временных ресурсов. Так же, на увеличение сроков любого процесса влияют излишние функции по контролю за операциями, которые так же можно определить, составив описание текущей модели бизнес-процессов. Выходом из таких ситуаций чаще всего становится оптимизация организационной структуры, либо штатной численности Компании.

## 2. Двигаться от общего к частному

Оптимизация требует времени и материальных затрат, поэтому внедрению любых изменений должен предшествовать этап расчета их целесообразности. Начинать следует с малых задач, что позволит осуществить контроль в реальном времени и выявить проблемы до того, как они повлияют на производственный процесс. Сегодня, благодаря развитию различных технологий, автоматизации и компьютеризации в экономике, финансовые мошенничества и киберпреступления стали широко распространенными. Клиенты Банков стали сталкиваться с финансовыми рисками и угрозами различных видов, такими как финансовые пирамиды, мошенничества с применением социальной инженерии, банковских карт и через социальные сети. Эффективными способами противодействия таким преступлениям могут стать совершенствование процессов по защите персональных данных, установление четких и надежных механизмов, а также разработка процессов, обеспечивающих экономическую безопасность Банка, его сотрудников и Клиентов.

## 3. Смотреть на проблему комплексно

Все процессы взаимосвязаны. Цель оптимизации найти такое решение, чтобы изменения были продуктивными. Перед внедрением изменений в одном подразделении следует проанализировать их влияние на другие в настоящем и в будущем. Для исключения этого риска, необходимо активное участие сотрудников различных направлений деятельности в процессных рабочих группах. Поскольку именно исполнители процессов, которые многие годы их выполняют, хорошо знакомы со всеми особенностями и секретами, могут предоставить экспертное мнение о том, что и как лучше оптимизировать в рамках процесса, в том числе, и для создания нового продукта. Из опыта текущего года можно отметить оптимизацию процесса кредитования и создание нового онлайн-продукта «Автокредитование» АО «ForteBank». По словам Председателя Правления Б.Пирматова продукт был запущен осенью 2023 года и по состоянию на конец июня 2024 года кредитный портфель по этому продукту составил 60

миллиардов тенге. При этом, кредиты полностью выдаются онлайн, а для эффективной работы и большего охвата рынка, Банком были подписаны договора о партнерстве с более чем 250 крупными автосалонами.

#### 4. Ориентироваться на цифры, а не мнения

Все решения следует принимать на основе данных. Однако, необходимо учитывать важность человеческого фактора при внедрении изменений, поскольку успех идеи прямо коррелирует с принятием либо непринятием Командой таких нововведений. В рамках нивелирования отрицательных настроений в Компаниях внедряются методы краудсорсинга, с внедрением онлайн платформ, чтобы получать разнообразные и инновационные идеи непосредственно от членов Команды. Одним из практических примеров краудсорсинга является «Биржа идей» Сбербанка. Это программа корпоративного улучшения, в рамках которой каждый сотрудник имеет возможность предложить идею для улучшения работы, другие участники и эксперты помогут доработать предложение и провести его до воплощения. За долгий период времени «Биржа идей» оправдала свое существование и доказала, что располагает почти бесконечным источником инновационных идей из числа своих сотрудников. По данным Банка, число зарегистрированных пользователей в системе превысило 70 процентов общей численности сотрудников. Только за первых 2 года работы «Биржи идей» Банку удалось заработать более 7 миллиардов рублей, при этом в системе работало 11 тысяч активных пользователей, для которых в дальнейшем были разработаны программы обучения, профессионального развития и мотивации [6, стр.1]. Но, пожалуй, самый главный эффект, который удалось достигнуть выражается не в денежном измерении, а в том, что каждый сотрудник чувствовал сопричастность и вовлеченность в общий процесс оптимизации деятельности.

Исследователь А.Гусаковский (Управляющий партнер и основатель компании «Ключевые решения») в своей работе выделяет 3 условия описания бизнес-процессов, опираясь на которые предлагается проводить оптимизацию:

##### 1. На уровне «Карты процессов» Компании

Карта процессов обеспечивает общее представление об операциях Компании, позволяя увидеть целостность и взаимосвязь между направлениями деятельности [7, стр. 1].

Например, анализируя операционную деятельность филиала Банка можно выделить следующие группы бизнес-процессов:

Основные или ключевые, которые необходимы для достижения цели и функционала Банка, такие как кредитный процесс, процесс операционного обслуживания Клиентов, процесс по выпуску и обслуживанию банковских карт и т.д.

Процесс сопровождения или контроля бизнеса, к ним относятся процесс последконтроля банковских операций, процесс направления посткредитного обслуживания, процесс клиентского опыта и сервиса.

Вспомогательные процессы, такие как процесс сопровождения ИТ, процесс по работе с персоналом, процесс административно-хозяйственной деятельности и т.д.

Создание правильно структурированных карт процессов способствует ясности в понимании процесса, упрощает взаимодействие между сотрудниками, участвующими в процессе, и облегчает планирование новых проектов и продуктов. Используя карты процессов, можно эффективно сократить время, затрачиваемое сотрудниками, выявить дублирующие роли и избыточные контрольные функции. С помощью карт процессов можно выявить существующие энд-ту-энд (сквозные) процессы, ориентированные на конечные продукты или услуги. Они позволяют сосредоточить внимание «владельцев» процесса на качественном выполнении самого процесса и его результате. Сквозные процессы значимы еще и тем, что Клиентом этого процесса является внешний Клиент. Он оценивает конечный результат и сам продукт, давая обратную связь во всех случаях возникновения проблем, таких как снижение качества, увеличении времени обслуживания и прочих.

## 2. На уровне укрупненного отдельно взятого процесса.

Описание конкретного процесса – это документирование и изложение последовательности действий [7, стр. 2], начиная с запроса Клиента на получение кредита в Банке и заканчивая его погашением в определенный срок. Анализируя уже отдельно взятые процессы, есть возможность выявить способы оптимизации, такие как, изменение структуры выполнения процессов (поменять местами части процесса); автоматизация части процесса; передача части процесса на аутсорсинг либо принятие аутсорсинга в свой бизнес-процесс.

## 3. На уровне конкретных функций и операций.

Этот уровень представляет собой детальное описание действий, которые выполняются определенным сотрудником на его рабочем месте в рамках описываемого процесса [7, стр. 2]. Он может быть полезен при возникновении систематических отклонений при проведении контроля уровня эффективности сотрудников. Последующий за этим углубленный

разбор процесса и чекирование (чек лист на знание продуктов и процессов) непосредственным руководителем может привести к выявлению таких причин как нехватка знаний и компетенций сотрудников, так и отсутствие технически оснащенных мест работы.

После анализа текущего состояния необходимо определить цели оптимизации. Цели могут включать в себя увеличение производительности труда, снижение издержек, улучшение качества продукции, сокращение времени цикла производства и другие показатели, соответствующие стратегии организации. Стратегическое планирование оптимизации бизнес-процессов важно для достижения конкретных целей и результатов. Определение желаемого конечного результата перед началом процесса оптимизации помогает установить ясные временные рамки и параметры работы, избегая бесконечного процесса без явных выгод. Кажется, что зачем необходима оптимизация может быть ясно изначально, однако цель должна быть сформулирована конкретно, чтобы определить методы ее достижения и пути реализации. Сотрудники Сбера, работая на основе ПСС (Производственная система Сбербанк) используют в том числе и метод последовательных вопросов. Для большего понимания этого метода проиллюстрируем его на конкретном примере, отраженном в таблице 1:

Таблица 1. Последовательные вопросы при работе с оптимизацией процесса автокредитования.

№	Последовательные вопросы	Ответы/конечная цель
1.	Зачем нужно оптимизировать процесс автокредитования?	Чтобы вывести финансирование в онлайн каналы?
2.	Зачем нужно выводить финансирование в онлайн каналы?	Чтобы снизить затраты времени на выбор, регистрацию и постановку на учет автомобиля?
3.	Зачем нужно снизить затраты времени на выбор, регистрацию и постановку на учет автомобиля?	Чтобы упростить приобретение Клиентом автомобиля?
4.	Зачем нужно упрощать для Клиента приобретение автомобиля?	Чтобы привлечь новых Клиентов в наш Банк.
Прим.: составлено автором [8-9].		

Мы определили не только конечную цель, но и примерные способы ее достижения. Эти простые вопросы помогают структурировать существующие бизнес-процессы, чтобы ясно видеть, какие из них следует упростить, усложнить или исключить.

Оптимизация бизнес-процессов в настоящее время сочетает в себе множество методов, технологий и практик, которые приводят к изменению порядка и правил работы сотрудников.

Основными распространенными практиками оптимизации являются:

1. Регулирование численности персонала и организационной структуры.

Часто оптимизация бизнес-процессов, связанная с сокращением штата сотрудников, происходит быстро, но не всегда в дальнейшем оказывается самой эффективной. Вместе с тем набор необходимого персонала при наличии «узких» мест в процессе, может стать лучшим и простым вариантом решения проблемы. Оптимизация организационной структуры Компании вносит ясность в отношении вопросов иерархии, функционального подчинения и разграничения и даже мотивации сотрудников.

2. Сокращение времени бизнес-процессов.

В настоящее время Клиент готов платить не столько за качество, сколько за скорость решения проблемы и предоставления продукта. Сокращения времени процесса можно добиться переходом от последовательного выполнения работ к параллельному, т.е находится возможность выполнения работ процесса одновременно, что значительно укорачивает сроки.

3. Разработка и внедрение нескольких вариантов исполнения одного и того же процесса.

Данная практика часто применяется в сфере услуг, в финансовой сфере. Например, деление Клиентов на сегменты. Самый простой вариант в данном случае обслуживание Клиентов физических лиц и юридических лиц, Клиенты массового и премьер сегментов.

При создании этой статьи были использованы качественные методы исследования в области оптимизации бизнес-процессов. В частности, проведен тщательный анализ литературы и материалов, размещенных в средствах массовой информации. Кроме того, применялся метод группового анкетирования сотрудников, что позволило получить достоверные и разнообразные данные для исследования. Целью анкетирования было выявление наличия процессов и процедур, требующих

оптимизации, готовность сотрудников к личному участию в процессах оптимизации и влияние оптимизации бизнес-процессов на повышение эффективности деятельности филиала в целом. Вопросы, примененные в анкетировании:

1. Оцените свой общий уровень удовлетворенности работой на текущей позиции (по шкале от 1 до 10).
2. Как бы Вы оценили эффективность своей работы на текущей позиции (по шкале от 1 до 10).
3. Видите ли Вы возможность для изменения бизнес-процессов в Вашей деятельности (по шкале от 1 до 10).
4. Готовы ли Вы лично участвовать в оптимизации бизнес-процессов в направлении Вашей деятельности (по шкале от 1 до 10).
5. Считаете ли Вы, что предложенные Вами изменения повлияют на эффективность Вашей работы и подразделения в целом (по шкале от 1 до 10).

Кроме того, для анкетирования были предложены два открытых вопроса:

1. Какие проблемы часто возникают в процессе выполнения Ваших обязанностей?
2. Что бы Вы хотели изменить в своем направлении деятельности или компании в целом?

Анкетирование было проведено на базе филиала АО ForteBank в городе Уральск. В качестве респондентов были выбраны сотрудники фронт-офиса филиала, непосредственно участвующие в обслуживании Клиентов в количестве 72 человек. При ответе на 1 и 2 вопросы анкетирования, данные показали, что удовлетворенность работой на текущей позиции находится на достаточно высоком уровне: 80 процентов респондентов оценили его от 8 до 10 баллов, 20 процентов от 6 до 8; оценка эффективности своей работы на текущей позиции оценивается опрошенными респондентами в 90 процентах от 9 до 10 и в 10 процентах от 6 до 8. Вместе с тем, при ответе на третий вопрос по изменению бизнес-процессов в деятельности респондентов отмечаем единодушие и 100 процентную потребность во внесении изменений в текущие бизнес-процессы. При ответе на четвертый вопрос, касательно личного участия в оптимизации бизнес-процессов респонденты ответили следующим образом: 90 процентов от 9 до 10, 10 процентов от 7 до 8. Пятый вопрос подтвердил единодушие сотрудников во влиянии изменений на эффективность как своей личной деятельности, так и деятельности

подразделения в целом, т.е. 100 процентов респондентов выбрали 10 баллов.

При ответах на открытые вопросы по проблемам и возможным изменениям в деятельности респондентов нами были собраны предложения для оптимизации деятельности подразделений. В виде основных проблем сотрудники называли чрезмерные согласования и контроль некоторых операций со стороны БЭЖ-офиса, что в свою очередь уменьшает либо ограничивает полномочия сотрудников при принятии решений и влияет на скорость оказания услуг и, в свою очередь, на качество обслуживания Клиентов. В ходе анкетирования сотрудники предложили идеи по разработке и внедрению новых продуктов и услуг с применением, в том числе, автоматизации и оптимизации действующих процессов, включая цифровизацию государственных услуг, которые должны привести к повышению эффективности бизнеса и улучшению его показателей в Компании в целом.

Таким образом, оптимизация является эффективным средством для улучшения действующих и внедрения новых бизнес-процессов, а также подготовки фундамента для будущего развития. Одним из ее преимуществ является возможность проведения экспериментов без значительных рисков для функционирования бизнеса. В случае неудачного внедрения всегда есть возможность исправить и усовершенствовать. Критически важно своевременно выявлять проблемы и устранять их до того, как потребуются принимать радикальные меры. Внедрение системной оптимизации непрерывного совершенствования бизнес-процессов позволяет Компании адаптироваться к изменениям в рыночных условиях, рационально распределять ресурсы и достигать стратегических целей, что в итоге ведет к повышению эффективности деятельности Компании, к устойчивому ее росту и конкурентоспособности.

### **Список использованной литературы**

1. М.Саламаха Реинжиниринг: выбор между эволюцией и революцией // <https://finance.mail.ru/card/reinzhiniring-568/> (дата обращения: 02.08.2024).

2. Голдратт Э., Кокс Д. Цель. Процесс непрерывного совершенствования – М.: Попурри, 2021. – 400 с.

3. В.Речкалов Теория ограничений Голдратта: мыслительные процессы // <https://topeople.com/2015/12/myslitelnye-processy-tos/> (дата обращения: 02.08.2024).

4. О.Вершинин Применение Кайдзен и 8 методов его концепции // <https://neiros.ru/blog/business/primenenie-kaydzen-i-8-metodov-v-ego-kontseptsii/> (дата обращения: 02.08.2024).

5. Производственная система Сбербанка: постоянное улучшение клиентского опыта // <https://algoritminfo.ru/proizvodstvennaja-sistema-sberbanka-postojannoe-uluchshenie-klientskogo-opyta/> (дата обращения: 02.08.2024).

6. Краутсорсинг для Сбербанка // <https://ulej.by/articles/kraudsorsing-v-sberbanke-novaya-paradigma-effektivnogo-razvitiya-bankovskoj-sfery> (дата обращения: 02.08.2024).

7. А.Гусаковский А. Вооружен оптимизацией и эффективен// <https://kr.by/about/team/andrey-gusakovskiy/> (дата обращения: 02.08.2024).

8. Котельников С.А. Производственная Система Сбербанка – М.: Сбербанк. - 2008. – 180 с.

9. Производственная Система Сбербанка. Версия 2.0. – М.: Сбербанк, 2011. – 148 с.

УДК 65.06

**А. Сұлтанбердиева**  
магистрант ЕМВА

**М.Қожахметова**

д.э.н., профессор

«Университет Нархоз»

## **ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ЦИФРОВЫХ ТЕХНОЛОГИЙ В УПРАВЛЕНИЕ ДЕНЕЖНЫМИ ПОТОКАМИ ПРЕДПРИЯТИЯ**

### **Аннотация**

Основная цель научной статьи — предложить инновационные подходы и методики, способствующие оптимизации управления денежными потоками в условиях нестабильной экономической среды.

Основное внимание уделяется разработке эффективных стратегий и инструментов, направленных на улучшение финансового состояния компании и повышение ее устойчивости к экономическим рискам. Методология исследования основывается на комплексном подходе, включающем анализ существующих методов управления денежными потоками, использование финансового моделирования и кейс-стадии. Исследование включает эмпирический анализ данных, собранных из практики компаний, а также сравнение различных подходов к управлению

денежными потоками.

Оригинальность исследования проявляется в предложении инновационных решений и методик, которые могут быть применены для оптимизации денежного потока в условиях нестабильной экономической среды. Результаты исследования демонстрируют, что внедрение предложенных стратегий позволяет существенно улучшить контроль над денежными потоками, повысить ликвидность и финансовую устойчивость компаний. Практическое применение полученных выводов и рекомендаций способствует эффективному управлению финансовыми ресурсами и снижению финансовых рисков.

*Ключевые слова:* финансовый анализ, кассовый поток, ликвидность, финансовое моделирование.

В условиях современной глобальной экономической нестабильности управление денежными потоками становится важнейшим аспектом финансовой деятельности компаний, особенно в контексте растущей конкуренции и постоянно изменяющихся рыночных условий. Несмотря на значительное количество существующих исследований, посвящённых этой теме, проблема оптимизации денежных потоков остаётся актуальной и востребованной. Это обусловлено, с одной стороны, необходимостью внедрения инновационных решений, которые способны повысить эффективность управления, а с другой — развитием современных финансовых технологий, существенно влияющих на процессы управления денежными потоками.

Вопросы анализа и управления денежными потоками занимают значительное место в экономической литературе, что нашло отражение в трудах ряда зарубежных и отечественных исследователей. Среди зарубежных ученых можно выделить работы таких авторов, как Ю. Бриггем и Л. Гапенски (1997), Дж. Ван Хорн (1999), а также S. Machokoto et al. (2019), F. Pietrunti и F. Signoretti (2020), M. Harris и R. Roark (2019), J. Hu и W. Kim (2019), A. Abel (2018), F. Alfonso et al. (2018), T. Döring et al. (2018), C. Larkin et al. (2018), H. Seo и D. Soh (2019), K. Sasaki (2016), C. Ek и J. Wu (2018), M. Moshirian et al. (2017), T. Karpavičius и Y. Yu (2017), J. Dufour et al. (2018), B. Celiker et al. (2016), M. Imhof и J. Seavey (2018), D. Robinson и B. Sensoy (2016), K. Drobetz et al. (2017), Z. Shamsudin и N. Kamaluddin (2015), H. Oral et al. (2015), S. Keefe и R. Yaghoubi (2016), А.В. Бочарова (2007, 2009), И.А. Бланка (2014), В.В. Воробьева (2007, 2015), В.В. Ковалева (2001, 2013), А.Л. Турманидзе (2015), Н.Л. Блажевича (2015), А.В. Борща (2018), А.В. Боднера и В.А. Щербы (2015), работы данных авторов

посвящены различным аспектам управления денежными потоками, включая методы анализа и подходы к оптимизации их использования в условиях изменяющейся экономической среды.

Понятие «денежный поток» в экономической литературе используется для обозначения движения денежных средств, которое отражает поступление и расходование финансовых ресурсов организации. Первоначально данный термин был введен в зарубежной практике для денежной оценки финансовых результатов организаций, а также при анализе конкретных финансовых операций в области финансовой математики. С течением времени термин «денежный поток» закрепился в теории и практике финансового менеджмента, став одной из ключевых финансовых категорий.

На сегодняшний день существует множество трактовок категории «денежный поток», каждая из которых подчеркивает различные аспекты управления финансовыми ресурсами в организации. Так, Костырко Р.А. называет денежный поток совокупностью объемов поступления и выбытия денежных средств, распределенных во времени в хозяйственном процессе [1, с. 784].

Леонтьев В.Е. и Бочаров В.В. считают, что денежный поток – это результат движения денежных средств, это объем средств, получаемых и выплачиваемых предприятием в течение отчетного или планируемого периода [2, с. 400].

И.А. Бланк формулирует определение денежного потока следующим образом: «Денежный поток (cash-flow) – основной показатель, характеризующий эффект от инвестиций в виде возвращаемых инвестору денежных средств» [3, с. 380].

Селезнева Н.Н. и Ионова А.Ф. характеризуют непрерывный процесс движения денежных средств в во времени, образно сравнивая его с «финансовым кровообращением» обеспечивающим жизнедеятельность организации [4, с.583].

В свою очередь, Хахонова Н.И. предлагает трактовку, согласно которой «денежный поток организации представляет собой совокупность распределенных во времени поступлений и выплат денежных средств, осуществляемых в процессе ведения хозяйственной деятельности» [5].

Хотинская Г.И. и Слащев И.Ю. определяют денежный поток как результат движения наличных и безналичных денежных средств, вокруг которого выстраивается вся совокупность внутрихозяйственных финансов и финансовых отношений [6].

В целом, можно отметить, что, несмотря на различия в подходах к определению денежного потока, существенных расхождений и противоречий между ними нет. Все авторы сходятся во мнении, что денежные потоки являются важнейшим элементом финансового менеджмента, обеспечивающим устойчивость и эффективное функционирование организации.

### **Методы**

Эффективное управление денежными потоками включает в себя использование различных методик и инструментов. Основными методиками являются прогнозирование денежных потоков, анализ денежных потоков и управление рабочим капиталом. Прогнозирование денежных потоков позволяет предсказать будущие поступления и расходы, что помогает в планировании финансовых ресурсов и выявлении потенциальных проблем с ликвидностью. Для этого используются финансовые модели и аналитические инструменты, такие как бюджетирование и сценарное планирование.

К финансовым методам, которые оказывают непосредственное воздействие на динамику и структуру денежных потоков предприятия относятся система расчетов с дебиторами и кредиторами; взаимоотношения с учредителями предприятия, контрагентами, государственными органами; кредитование; финансирование; инвестирование; страхование; налогообложение; факторинг и другие финансовые методы [7].

Результаты исследования показали, что внедрение ERP-системы в логистической компании привело к существенным улучшениям в управлении денежными потоками. В частности, было установлено, что использование автоматизированных решений значительно повысило уровень финансовой прозрачности и позволило сократить управленческие затраты. В процессе внедрения ERP-системы была проведена автоматизация учёта, что обеспечило руководство компании возможностью оперативного доступа к достоверной информации о финансовом состоянии и материально-техническом обеспечении. Это, в свою очередь, содействовало оптимизации налоговых платежей и минимизации штрафных санкций через точный и своевременный учёт налоговых обязательств. Анализ показал, что автоматизация сбора и анализа финансовой информации позволила более точно планировать, прогнозировать и контролировать выполнение финансовых планов. В результате внедрение ERP-системы привело к снижению управленческих затрат на 15%, увеличению финансовой прозрачности на 25% и значительному улучшению контроля над денежными потоками. Эти

результаты подтверждают, что использование ERP-систем способствует более эффективному управлению финансовыми ресурсами, обеспечивая высокую степень автоматизации и интеграции бизнес-процессов.

Сегодня современные информационные технологии играют ключевую роль в управлении денежными потоками. Использование финансовых информационных систем и программного обеспечения для учета и анализа денежных потоков обеспечивает более точное и своевременное принятие решений. Применение систем ERP (Enterprise Resource Planning) и CRM (Customer Relationship Management) позволяет интегрировать информацию о денежных потоках с другими аспектами финансового управления и оперативной деятельности предприятия. Вопросы цифровизации и построения цифровой экономики в настоящее время выходят за рамки корпораций и приобретают государственную значимость.

В Казахстане, в целях реализации Указа Президента Республики Казахстан «О мерах по де бюрократизации деятельности государственного аппарата» Законом внедрена цифровая трансформация [8]. Закон направлен на «создание условий для развития общества знаний в Республике Казахстан, повышение благосостояния и качества жизни граждан страны путем повышения доступности и качества товаров и услуг, произведенных в цифровой экономике с использованием современных цифровых технологий, повышения степени информированности и цифровой грамотности, улучшения доступности и качества государственных услуг для граждан, а также безопасности как внутри страны, так и за ее пределами».

В данном аспекте рассмотрим применение цифровых технологий в управлении денежными потоками на примере регионального подразделения крупной транспортной компании. Так, региональное подразделение осуществляет ведение финансового, бухгалтерского, налогового и управленческого видов учета в автоматизированной ERP-системе на базе SAP/R3. Это комплексная система автоматизации управления хозяйственной деятельностью компании, объединяющая технологические и управленческие процессы для управления финансовыми и материальными ресурсами. Многофункциональная система управления компании обеспечивает контроль за системой финансового и бухгалтерского учета, позволяет вырабатывать и поддерживать единую методологию учета, способствуя интеграции и повышению эффективности координирования бизнес-процессов.

Система в режиме реального времени обеспечивает возможность

контроля за основными показателями деятельности в финансовой области и материально-технического снабжения (контроль денежных потоков, целевое использование денежных средств, наличием запасов). Автоматизированная ERP-система повышает эффективность управления компанией за счет предоставления руководству разного уровня полной, достоверной, оперативной и детализированной до требуемой величины информации о состоянии объектов финансово-хозяйственной деятельности.

Обеспечивается финансовая прозрачность, снижение управленческих затрат, оптимизация налоговых платежей и минимизация штрафных санкций. Автоматизированной ERP-системы позволяет осуществлять финансово-экономическое управление благодаря оперативному сбору финансовой информации, финансовому планированию и контролю выполнения планов. Система также позволяет осуществлять прогнозирование и моделирование результатов управленческих решений, бюджетирование и контроль исполнения бюджетов, контроль над параметрами финансовой деятельности и оповещение при достижении критических результатов.

С помощью автоматизированной ERP-системы обеспечивается учет затрат в разрезе подразделений и видов деятельности, а также доступность единой информации на всех уровнях управления.

Весь объем информации о движении денежных средств и операциях с ним связанных вводится, либо генерируется в автоматизированной ERP-системе. Информация используется при формировании факта исполненных платежных балансов, одного из элементов системы казначейского контроля за целевым использованием денежных средств. Система платежных балансов позволяет осуществлять оперативное управление денежными потоками в целях поддержания платежеспособности и финансовой устойчивости компании, эффективного оперативного управления финансовыми ресурсами.

Также данная система обеспечивает своевременность и полноту взыскания выручки, оптимизацию уровней дебиторской и кредиторской задолженностей, и контроль за целевым использованием денежных средств на уровне структурных подразделений, региональном и центральном уровнях.

Платежный баланс, как функционал автоматизированной ERP-системы, является ежедневной управленческой отчетностью, формируемой на основе ежедневных банковских выписок по всем открытым банковским счетам структурных подразделений и филиалов транспортной компании в

разреze статей платежного баланса.

Автоматизированная обработка отчётности структурных подразделений и взаимодействие ERP-системы с другими АСУ линейного уровня даёт возможность концентрировать и объединять первичную информацию подразделений непосредственно на региональном уровне.

Сегодня внедрение указанных цифровых технологий в управление денежными потоками подразделения крупной транспортной компании привело к значительным улучшениям в управлении финансовыми ресурсами. Первоначально, использование ERP-системы обеспечило повышение финансовой прозрачности и снижение управленческих затрат. Благодаря автоматизированному учету, руководству компании предоставляется возможность оперативного доступа к достоверной информации о финансовом состоянии и материально-техническом обеспечении. Это содействовало оптимизации налоговых платежей и минимизации штрафных санкций через точный и своевременный учет налоговых обязательств.

Система существенно повысила эффективность финансового управления. Автоматизация сбора и анализа финансовой информации позволила более точно планировать, прогнозировать и контролировать выполнение финансовых планов. Инструменты ERP-системы обеспечивают более эффективное бюджетирование и мониторинг исполнения бюджетов, что в свою очередь способствует более обоснованному принятию управленческих решений.

Также отмечается улучшение управления дебиторской и кредиторской задолженностью. Внедрение системы обеспечило своевременное взыскание выручки и эффективный контроль за целевым использованием денежных средств как на уровне структурных подразделений, так и на региональном и центральном уровнях управления. Это укрепило платежеспособность и финансовую устойчивость компании.

Система платежных балансов, интегрированная в ERP, стала ключевым инструментом оперативного управления денежными потоками. Ежедневная управленческая отчетность, формируемая на основе банковских выписок, обеспечила полный контроль над движением денежных средств и повысила прозрачность финансовых операций.

Применение автоматизированной ERP-системы привело к значительному улучшению финансового управления, обеспечив повышение эффективности, прозрачности и устойчивости компании в условиях динамичной бизнес-среды.

Перспективным направлением в управлении денежными потоками является создание автоматизированного платежного календаря на основе имеющихся данных в информационных системах компаний. Данный механизм позволяет оптимизировать и синхронизировать положительные и отрицательные денежные потоки, с целью недопущения кассовых разрывов и поддержания платежеспособности компании на требуемом уровне.

Своевременное внедрение цифровых технологий в систему управления денежными потоками позволило компании в 2024 году, организовать работу сотрудников в дистанционном, удаленном режиме. Благодаря использованию ЮЭДО и КЭП осуществлялись платежи, подписывались платежные документы, акты выполненных работ, договоры и прочие документы. Цифровые технологии позволили компании не только сохранить свой бизнес, но даже его преумножить.

### Список использованной литературы

1. Костырко, Р.А. Финансовый анализ: учебное пособие / Р.А. Костырко. – Х.: Фактор, 2013 // <https://www.at.alleng.org/d/econ-fin/econ-fin288.htm>, (дата обращения: 14.08.2024).
2. Бочаров, В.В. Финансовый менеджмент [Текст]: учебник / В.В. Бочаров, В.В. Леонтьев, Н.П. Радковская. – СПб.: Питер, 2012. – 400 с. // <http://library.atu.kz/files/040771.pdf>, (дата обращения: 14.08.2024).
3. Бланк, И.А. Основы финансового менеджмента [Текст]: учебник / И.А. Бланк. – К.: Ника-Центр: Эльга, 2012. – 380 с. // [https://www.booksite.ru/localtxt/blanc/fin/nan/sy/fin\\_menedj.pdf](https://www.booksite.ru/localtxt/blanc/fin/nan/sy/fin_menedj.pdf) (дата обращения: 14.08.2024).
4. Селезнева, Н.Н. Анализ финансовой отчетности организации: учеб. пособие / А.Ф. Ионова; Н.Н. Селезнева. - 3-е изд., перераб. и доп. — Москва : ЮНИТИ-ДАНА. - 2015// <https://rucont.ru/efd/351683> (дата обращения: 14.08.2024)
5. Хахонова Н.И. Сущность и методы управления денежными потоками организации / Н.И. Хахонова // Успехи современного естествознания. – 2004. – № 1. – С. 104-105.
6. Хотинская Г.И. Денежный поток: сущность, концепции, типологии / Г.И. Хотинская, И.Ю. Слащев // Вестник ассоциации вузов туризма и сервиса. – 2008. – № 2. – С. 36–44.
7. Кеменов, А.В. Управление денежными потоками компании: монография /А. В. Кеменов. - 2-е изд., стер. - Москва: ИНФРА-М, 201// <https://znanium.com/catalog/product/544299> (дата обращения: 14.08.2024).

8. Закон Республики Казахстан от 24 ноября 2015 года № 418-V «Об информатизации» (с изменениями и дополнениями по состоянию на 20.08.2024) // [https://online.zakon.kz/Document/?doc\\_id=33885902](https://online.zakon.kz/Document/?doc_id=33885902) (дата обращения: 14.08.2024).

УДК 631.162

**Б.Тойлыбаев**  
Магистрант ЕМВА  
Университет Нархоз

## **АВТОМАТИЗАЦИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО УЧЕТА В КАЗАХСТАНЕ: ТЕКУЩИЕ ТЕНДЕНЦИИ И ПРАКТИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ**

### **Аннотация**

Цель данного исследования — проанализировать текущие тенденции в автоматизации управленческого учета в Казахстане и предложить практические рекомендации по внедрению современных ERP-систем. В рамках исследования рассматривается влияние ERP-систем на эффективность управленческого учета и предложены пути оптимизации учетных процессов.

Для достижения поставленных целей использованы методы анализа данных, сравнительного анализа программных решений и изучения текущих тенденций. В исследовании рассмотрены примеры внедрения ERP-систем, а также традиционных методов учета, в Excel и Google таблицах. Также уделяется внимание на интеграцию данных и ее влиянию на бизнес-процессы.

Оригинальность исследования заключается в акценте на уникальные особенности автоматизации управленческого учета в Казахстане, включая специфику казахстанского рынка и потребностей местных компаний. Также предоставлен сравнительный анализ применений ERP систем и традиционными методами учета.

Исследование выявило, что внедрение современных ERP-систем, таких как 1С: ERP, значительно улучшает интеграцию данных, достоверность информации и эффективность бизнес-процессов. Проведен сравнительный анализ функциональных возможностей 1С: ERP и SAP, а также рассмотрены преимущества и ограничения традиционных методов учета.

*Ключевые слова: автоматизация управленческого учета, IC: ERP, ERP-системы, интеграция данных.*

Актуальность темы исследования заключается в том, что эффективная работа каждого современного предприятия возможна только с налаженной системой управленческого учета и отчетности на всех уровнях управления. Основным критерием результативности системы управления является эффективное использование всех видов ресурсов, имеющихся в распоряжении предприятия. Управленческий учет создаёт необходимый механизм, который позволяет рассматривать вопросы планирования в комплексе, оперативного контроля и учета по каждому отдельному виду деятельности предприятия.

Существует множество трактовок определения «управленческий учёт». Например, американские учёные-экономисты Ч.Т. Хорнгрен и Дж. Фостер под управленческим учетом понимают «идентификацию, измерение, сбор, систематизацию, анализ, интерпретацию и передачу информации, необходимой для управления какими-либо объектами» [1]. Стоит отметить, что английский исследователь К. Друри считает, что «управленческий учет - это предоставление информации лицам в самой организации, на основе которой они принимают более обоснованные решения и повышают эффективность и производительность текущих операций» [2]. Обобщая информацию, можно сделать вывод, что управленческий учет – это система учета, планирования, прогнозирования, контроля и анализа результатов финансово-хозяйственной деятельности для оперативного принятия обоснованных управленческих решений в целях оптимизации финансовых результатов деятельности предприятия.

Н.Г.Чумаченко отмечает, что «в управленческом учёте делается упор на составление предварительных смет затрат, на оперативное выявление отклонений от смет, на систематический анализ издержек производства и вариантов управленческих решений на базе оценки их себестоимости» [3]. К.Друри полагает, что «следует понимать различие между производственным и управленческим учётом». По его мнению, в системе производственного учёта определяются производственные затраты для оценки стоимости материально-производственных запасов, что отвечает требованиям внешней финансовой отчётности, в то время как задачей управленческого учёта является подготовка соответствующей информации для должностных лиц внутри организации, которая необходима для принятия правильных решений. Ученый считает, что «управленческий учёт - это процесс подготовки информации, необходимой

для осуществления деятельности управленческого характера, такой как принятие решений, контроль и регулирование» [4].

Обобщая представленные взгляды, можно заметить, что авторы признают значительные преимущества автоматизации управленческого учета, особенно в улучшении процессов принятия решений и управлении ресурсами.

Сегодня уже большинство казахстанских предприятий также пришли к выводу о необходимости управленческого учёта как насущной потребности. Однозначно, менеджмент любой компании сегодня имеет в своём арсенале те или иные инструменты управленческого учёта. Такой управленческий метод как планирование и контроль присутствуют в любом бизнесе, иначе этот бизнес просто не существовал бы. Другой вопрос, - на каком уровне в компании внедрён управленческий учёт. Это, безусловно, зависит от размеров и отраслевой специфики компании, потребностей управленцев и собственников, сложившейся практики, уровня подготовленности менеджеров и бухгалтеров.

Законодательство не обязывает организаций вести управленческий учёт - этот процесс добровольный. Но если владельцы хотят развивать бизнес и увеличивать его доходность, то на определённом этапе в зависимости от вида деятельности без управленческого учёта работать уже не получится, так как в цифрах начнётся хаос.

Чтобы не запутать бизнес в цифрах, разумнее с первых этапов деятельности внедрять и сразу же автоматизировать управленческий учёт. Это ускорит развитие бизнеса и защитит его от неприятностей.

При ведении управленческого учёта важно придерживаться двух основных правил:

1. Вся отчётность должна быть полной, точной и понятной.
2. Управленческий учёт не должен мешать бизнес-процессам.

Также важно понимать, что бухгалтерский учёт отличается от управленческого. Первый регулируется законом и ведётся в интересах государства. Второй ведётся в интересах собственников и руководителей по собственным правилам без оглядки на правила бухучёта.

К примеру, в бухучёте нельзя учитывать расходы без подтверждающих документов, а в управленческом можно. Из-за чего часто по отчётам второго будет понятно, в какой реальной финансовой ситуации находится бизнес. Поэтому бухгалтерский учёт не является альтернативой управленческому учёту.

Однако, в крупных и средних компаниях источником данных для управленческого учета является оперативный и бухгалтерский учёт.

Следовательно, необходимо создать правила для достижения соответствия между бухгалтерским и управленческим планами счетов. Такая процедура выполняется по каждому счету и аналитическому показателю [5].

В результате формулируются требования к бухгалтерскому и оперативному контуру, они могут касаться формирования бухгалтерского плана счетов, доработки типовых операций и первичных документов, заполнения справочников [6].

Таблица 1. Главные формы управленческой отчётности

<p>Отчёт о движении денежных средств (ДДС) или другими словами – Cash flow (CF)</p>	<p>Показывает, как двигались деньги бизнеса: сколько поступило, ушло и осталось на счетах и в кассе. Отчёт не покажет, сколько бизнес заработал, откуда взялись и потратились деньги. Обычно его совмещают с платёжным календарём - расписанием платежей.</p>
<p>Отчёт о финансовом результате или другими словами – о прибылях и убытках, ОПиУ или P&amp;L</p>	<p>Сопоставляет доходы с расходами и определяет финансовый результат - прибыль или убыток. Доход не обязательно существует в форме денег - товары могут быть отгружены с отсрочкой оплаты. Тогда возникает дебиторская задолженность, которая в будущем превратится в деньги. Аналогичная ситуация с расходами. Отчёт ДДС показывает, как двигались деньги, но не показывает, есть ли прибыль в этом. Отчёт ОПиУ показывает, сколько бизнес заработал, но не говорит, какая часть из заработанного оплачена.</p>
<p>Управленческий баланс</p>	<p>Показывает, какие активы есть у бизнеса и за счёт чего они профинансированы. Из него становится понятно, какая часть бизнеса принадлежит собственникам, а какая - кредиторам.</p>
<p>Прим.: составлено автором [1]</p>	

При необходимости в управленческий учёт внедряют и другие отчёты. Например, отчёт по продажам, отчёт о займах и кредитах, отчёт о налогах, отчёт о запасах и так далее.

Всё это делается в зависимости от вида деятельности, потребностей и задач, которые бизнес ставит управленческому учёту.

Согласно исследованию компании BRIF Research Group, 92% казахстанских предприятий используют цифровые технологии для автоматизации бизнеса. Из них: 78% предпочитают электронные таблицы, 77% работают в бухгалтерском софте, 61% пользуется офисными программами, а 28% — подключили самописное ПО. Как показали результаты исследования, в Казахстане наиболее автоматизирован бизнес в сфере:

- розничной торговли (32%);
- оптовой торговли (13%);
- производства и обрабатывающей промышленности (13%).

Наименее - в сфере:

- строительства (8%);
- финансов, страхования, недвижимости (8%);
- логистики (6%).

В большинстве отечественных предприятия управленческий учёт до сих пор ведётся вручную. Как правило, каждое подразделение создаёт свои формы отчётов и заполняет их. По итогам периода весь этот массив из отдельных данных отправляют ответственному, который в дальнейшем приводит отчёты к единому знаменателю и формирует общий консолидированный отчёт.

При ручном сборе информации большая часть времени уходит на её сбор и обработку. Вследствие этого отчётность формируют нечасто, как правило, раз в месяц. Иногда и вовсе задерживают, так что информация теряет актуальность. К тому же из-за человеческого фактора могут возникать ошибки в расчётах, что искажает представление собственника о финансовом состоянии его компании. Аналитика начинается со сбора и обработки данных. Если собрать не всё или ошибиться, выводы будут неверными. Собственник использует аналитику при принятии решений. Чтобы управлять компанией эффективно, нужно анализировать показатели чаще, чем один раз в месяц, а кому-то это нужно делать вообще каждый день. При ручной сборке отчётности обеспечить такую скорость представляется очень сложным.

В этой связи, автоматизация управленческого учета становится

важным элементом для повышения эффективности и точности бизнес-процессов.

Автоматизация управленческого учёта - это внедрение в компании специализированного программного обеспечения (ПО) для сбора и анализа данных, для того, чтобы создать управленческие отчёты. Все показатели компании собираются в одном месте, приводятся к единому виду, а финансовые отчёты формируются автоматически. Оптимизация управленческого учёта, систематизация отчётности и внедрение единых стандартов качественно меняют управление и ускоряют развитие компании.

Таким образом, можем сказать, что основная цель автоматизации управленческого учёта - обеспечить руководство компании своевременными, достоверными и понятными данными для оперативного принятия качественных управленческих решений.

На пути к этой цели, автоматизация управленческого учета также поможет решить ряд иных, представленных ниже задач:

1) Создать в компании централизованную систему для формирования управленческой отчётности, которая позволит всем подразделениям принимать решения на основе цифр.

2) Сократить время и трудозатраты персонала на ведение финансового учёта и анализ. Это значительно упростит управление денежными средствами компании.

3) Упростить планирование. В сервисах можно автоматизировать работу с бюджетами и платёжным календарём. Это положительно сказывается на качестве бюджетирования, казначейства и подготовке документации.

4) Избавиться от ошибок, обусловленных человеческим фактором.

5) Связать финансовые показатели друг с другом, чтобы прослеживалась их зависимость. Это приводит к повышению точности прогнозирования и увеличению прибыли организации.

6) Обеспечить компанию данными для оперативного мониторинга финансовых показателей: аналитикой, графиками, диаграммами. Это позволяет в первую очередь решить основные задачи менеджмента компании: отслеживать риски, оперативно реагировать на изменения, выявлять причины отклонений и находить успешные решения.

Один из первых вопросов, который неизменно возникает в задаче постановки и внедрения системы автоматизированного управленческого учета на предприятии: «какое программное обеспечение использовать». Часто главным доводом в пользу той или иной программы учета окажется

наличие в коллективе предприятия специалиста, владеющего этой программой в совершенстве [7].

Автоматизировать управленческий учёт можно с помощью разных инструментов. Самые популярные: таблицы Excel и Google, ERP системы на платформе 1С, ERP система SAP и разные специализированные сервисы. При выборе инструмента главное, чтобы программное обеспечение могло собирать все источники данных, которые есть в компании. Проще говоря, чтобы можно было составить полноценную отчётность, которая нужна для принятия управленческих решений.

Рассмотрим плюсы и минусы основных инструментов.

Таблица 2. Сравнительный анализ основных инструментов для автоматизации управленческого учета

Плюсы	Минусы
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Доступно, просто. Если выполнять только стандартные операции, достаточно базовых навыков</li> <li>▪ Можно доработать с помощью макросов - это команды, которые объединяют несколько шагов в один. Например, по нажатию одной кнопки можно сложить два показателя, вычесть из них третий и получить результат</li> <li>▪ Функционала достаточно для расчёта основных показателей управленческого Баланса, Отчёта о прибылях и убытках (ОПиУ), Бюджета движения денежных средств (БДДС), Бюджета доходов и расходов (БДР), Платёжного календаря</li> <li>▪ Есть специальные финансовые функции, например, можно автоматически вычислить размер платежа по кредиту на основании постоянных платежей и процентной ставке</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Приходится тратить много времени, так как показатели вводятся вручную. Особенно трудозатратным учёт становится, когда компания растёт.</li> <li>▪ Сложно интегрируются с другими системами.</li> <li>▪ Таблицы громоздкие, сложные для восприятия и анализа.</li> <li>▪ Придётся нанимать специалиста для поддержания работы таблиц, оплачивать обучение сотруднику или заказывать услугу.</li> <li>▪ Работа с таблицами занимает много времени.</li> <li>▪ Бывают сбои. Таблицы не открываются, зависают, не сохраняют важную информацию, а формулы нередко слетают.</li> <li>▪ Высокий риск ошибки из-за человеческого фактора. Ошибка в формуле может свести на нет всю отчётность.</li> </ul>
<b>ERP системы</b>	
<b>Плюсы</b>	<b>Минусы</b>

<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Высокий уровень кастомизации. С помощью программиста, а также с помощью модулей и расширений можно дорабатывать функционал под потребности конкретной компании.</li> <li>▪ Помимо финансовых можно создавать отчёты с количественными показателями, например, для товарного учёта при продажах на маркетплейсах.</li> <li>▪ Возможность вести оперативный учёт документов и создавать взаимосвязи между ними.</li> <li>▪ Практический неограниченные возможности интегрирования с другими ПО и системами для получения данных (СРМ, системы учета рабочего времени и т.д.).</li> <li>▪ Возможность ведения бухгалтерского и управленческого учетов в одной системе, отсутствие необходимости дублирования первичных документов в нескольких системах и сервисах.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Финансовая отчётность в сложная для восприятия. Логику построения бывает сложно понять. Из-за этого не всегда получается применять её в полной мере.</li> <li>▪ Для формирования понятных управленческих отчётов нужны программисты. Обслуживание обходится дорого.</li> <li>▪ Необходимо постоянно обновлять программу, чтобы она работала корректно.</li> </ul>
--	--

**Специализированные сервисы**

Плюсы	Минусы
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Сервисы работают в облаке: их не нужно устанавливать на компьютер.</li> <li>▪ Высокая скорость внедрения и настройки. Как правило, к полноценному использованию можно перейти уже через месяц.</li> <li>▪ Интерфейс, понятный для собственников, то есть для непрофессиональных финансистов.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Нет отчётности с количественными показателями, например, по продажам в штуках или процентах.</li> <li>▪ Меньше гибкости в плане доработок. В сервисах зашита методология учёта, поэтому изменить её под себя не получится.</li> <li>▪ Нет складского и производственного учёта.</li> <li>▪ Сложность интеграции с другими сервисами и ПО для обмена данными.</li> <li>▪ Необходимость «дублирования» документов в нескольких системах, что усложняет процессы.</li> </ul>

Прим.: составлено автором [1]

На основе своего практического опыта, а также изучив результаты многочисленных исследований, автор предлагает автоматизировать управленческий учет с помощью ERP систем.

Современные ERP-системы, такие как 1С: ERP, обеспечивают комплексную интеграцию данных из различных бизнес-процессов. Это позволяет значительно упростить процесс анализа данных, управления финансами и планирования ресурсов. Также, одним из ключевых преимуществ использования ERP-систем является улучшение достоверности данных. Система обеспечивает хранение данных в едином формате и позволяет избежать ошибок, связанных с дублированием и неверным вводом данных, которые часто возникают при использовании традиционных методов учета.

В исследовании проведен сравнительный анализ двух основных ERP систем для автоматизации управленческого учета. Сначала кратко опишем критерии выбора каждой из систем.

SAP ERP — немецкая ERP-система, которая находится на рынке уже более 40 лет и имеет внушительный список клиентов по всему миру. Крупные международные компании выбирают SAP за обширный функционал, высокий уровень безопасности, возможность масштабирования и глобализации. SAP предлагает глубокую интеграцию бизнес-процессов и большое количество отраслевых решений. Однако отметим, что внедрение и поддержка SAP требует серьезных инвестиций и IT-компетенций.

1С:ERP Управление предприятием – это российская ERP-система. Функциональные возможности 1С очень широки и не перестают расширяться. Она включает в себя не только стандартный набор бухгалтерских и управленческих инструментов учета, заточенных под Казахстанское законодательство, но и блок CRM, управления персоналом, производством, логистикой, проектами и многое другое. Главное же преимущество системы заключается в ее гибкости и модифицируемости. Часто 1С «подгоняется» под конкретный бизнес посредством разработки дополнительных модулей и функционала.

Теперь перейдем к сравнению ERP-систем SAP и 1С:

Простота в использовании. Система 1С: ERP, как правило, проще в интеграции и использовании. Она имеет более простой и понятный интерфейс, а также требует меньше усилий и ресурсов для внедрения по сравнению с SAP.

Гибкость. 1С: ERP более гибкая система, которая может быть легко

модифицирована для удовлетворения конкретных потребностей предприятия. SAP ERP более «жесткая», но вместе с тем она обеспечивает хорошую стандартизацию процессов.

**Масштабируемость.** SAP выигрывает в вопросе масштабируемости. Эта система лучше подходит для крупных международных корпораций, работающих в разных странах и требующих одной централизованной системы. Однако 1С: ERP семимильными шагами и в этом контуре догоняет «большого брата».

**Функциональность.** Обе системы предлагают широкий функционал, но SAP ERP обеспечивает более глубокую интеграцию бизнес-процессов и предоставляет большее количество отраслевых решений. В то же время, партнеры 1С ежегодно дополняют линейку модулей и расширений для 1С: ERP, которых насчитывается уже более 140 вариаций для самых разных сфер бизнеса.

**Стоимость.** Стоимость владения и обслуживания системы 1С намного ниже, чем у SAP. Однако SAP считается более надежной и корпоративно-ориентированной системой.

Как видно из вышесказанного, выбор между этими двумя системами будет в значительной степени зависеть от размера вашего бизнеса, специфики отрасли, требований к функциональности и бюджета.

В заключении следует отметить, что автоматизация управленческого учета представляет собой важный шаг в модернизации бизнес-процессов и повышении качества управленческих решений. Внедрение современных ERP-систем, таких как 1С: ERP, и их интеграция с различными системами учета значительно улучшает эффективность учета и помогает отечественным компаниям достигать лучших результатов в управлении ресурсами и финансами.

### **Список использованной литературы**

1. Хорнгрен Ч.Т. Управленческий учет / Ч. Хорнгрен, Дж. Фостер, Ш. Датар: Питер. - 2007.

2. Управленческий и производственный учёт. Вводный курс: учеб для студентов вузов / К. Друри. – 5-е изд., перераб. и доп. – М.: ЮНИТИ-ДАНА. - 2012. – 735 с.

3. Чумаченко, Н.Г. Принятие решений в управлении производством / Н.Г.Чумаченко. - М.: Финансы. - 2017. - 275 с.

4. Друри, К. Введение в управленческий и производственный учёт / К.Друри. - М.: Аудит: ЮНИТИ. - 2016. - 560 с.

5. Тепман Л.П., А. А. Анимица. Управленческий учет: Автоматизация учета и управления в малом и среднем бизнесе / Анатолий Анимица, Леонид Тепман. — [б. м.]: Издательские решения, 2023. — 320 с. // <https://www.litres.ru/book/anatoliy-animica/upravlencheskiy-uchet-avtomatizaciya-ucheta-i-upravleniya-69507841/chitat-onlayn/> (дата обращения: 12.08.2024).

6. Официальный новостной сайт bluescreen.kz // <https://bluescreen.kz/92-kazakhstanskikh-priedpriatii-ispolzuiui-tsifrovyye-tiekhnologhii-v-bizniesie/> (дата обращения: 12.08.2024).

7. Официальный новостной сайт <https://www.intalev.ru/> [Электрон. ресурс] URL: <https://www.intalev.ru/library/articles/article.php?ID=27237> (дата обращения: 12.08.2024).

УДК 330:658.155

**Е.Хан**  
Магистрант ЕМВА  
Университет Нархоз

## **ФИНАНСОВОЕ СОСТОЯНИЕ ПРЕДПРИЯТИЯ: ОЦЕНКА И УЛУЧШЕНИЕ**

### **Аннотация**

Исследование финансового состояния предприятия через анализ его бухгалтерского баланса и других финансовых показателей представляет собой важный аспект для понимания способности компании поддерживать устойчивое развитие. В данном контексте, особенно актуально исследование финансовой устойчивости компании в условиях переменчивой экономической среды, которая влияет на рабочие места, способы финансирования и общую платежеспособность и прибыльность предприятия. Целью статьи является анализ финансового состояния предприятия с целью оценить его платежеспособность и прибыльность. Задачи исследования заключаются в теоретическом исследовании понятия финансового состояния компании, оценки финансовой устойчивости и прибыльности ТОО «ПТФ ЕСИЛЬСКАЯ» и разработке мер по улучшению финансового состояния и прибыльности анализируемой компании. Методология исследования включает анализ бухгалтерского баланса, расчет ключевых финансовых показателей устойчивости. Оригинальность исследования заключается в формулировании конкретных рекомендаций

для улучшения финансового состояния ТОО «ПТФ ЕСИЛЬСКАЯ». Результаты исследования подчеркивают укрепление финансовой независимости компании, что отражается в положительной динамике ключевых коэффициентов финансовой устойчивости. Исследование демонстрирует, что предприятие успешно управляет своими финансовыми ресурсами, обеспечивая устойчивый экономический рост.

*Ключевые слова: финансовое состояние, бухгалтерский баланс, оборотный капитал, финансовые коэффициенты, экономический анализ.*

Изучение финансового состояния компании через ее баланс позволяет понять использование ее рабочих мест и способы финансирования. Понимание финансового состояния компании позволяет оценить ее платежеспособность и прибыльность. Это включает анализ различных показателей, таких как потребность в оборотном капитале, оборотный капитал и чистый денежный поток. Помимо этого, анализ финансово-экономического состояния организации представляет собой ключевой этап финансового анализа, основанный на данных бухгалтерской отчетности и необходимой внешней информации. Этот процесс позволяет выявить существующие и начинающиеся проблемы, на которые должно быть обращено внимание руководства для принятия своевременных управленческих решений. Оценка финансового состояния тесно связана с разработкой стратегий развития компании, составлением экономических планов и определением путей повышения эффективности производства. Поскольку от финансового состояния зависит рентабельность деятельности организации, анализ приобретает особую значимость. С ростом стоимости сырья и усилением конкуренции на рынке, роль анализа как инструмента управления производством становится все более важной. Он также способствует повышению ключевых показателей, таких как ликвидность, платежеспособность, финансовая устойчивость и деловая активность, что критически важно для финансовых менеджеров в любой организации.

Такие инструменты, как бухгалтерские балансы, предоставляют точную сводку финансового отчета. Анализ необходимо дополнить изучением изменений движения денежных средств за отчетный период, а также провести экономический анализ отчета о прибылях и убытках [1, с.45]. Абдукаримов И.Т. отмечает, что это позволит выявить способность компании генерировать денежные потоки и соотнести их с функциональным балансом [2, с.58]. Важно также учитывать изменения в обороте средств для оценки финансового состояния компании. Исследование таких показателей, как коэффициенты прибыльности и

другие показатели, взятые из бухгалтерского баланса, является вторым инструментом анализа, который помогает понять финансовое состояние компании.

Бухгалтерский баланс компании включает в себя активы и пассивы. Для дальнейшего управления финансовым состоянием рассмотрим принцип финансовой ортодоксальности, проиллюстрированный на примере так называемых «верха баланса» и «низа баланса». Верхняя часть баланса состоит из статей с длительным циклом использования, называемые постоянными ресурсами или долгосрочным финансированием. Эти ресурсы в долгосрочной перспективе финансируют основные средства, отраженные в активах [3, с.105].

Кремер Н.Ш. указывает, что принцип оборотного капитала предполагает, что в балансовом отчете компании должен быть отражен положительный оборотный капитал, что свидетельствует о финансовом здоровье корпорации, как это имеет место в данном примере [4, с.37].

Пашук Н.Р., Кадилова М.Б. указывают, что основная задача анализа финансового состояния заключается в оперативном выявлении и устранении недостатков финансовой деятельности предприятия, а также в поиске резервов для улучшения его финансового состояния и платежеспособности [5, с.60].

Для решения этих задач, по мнению Полевой Ю.В., аналитикам необходимо провести оценку поступления и использования финансов, исследуя взаимосвязь между различными показателями деятельности, включая финансовые, производственные и коммерческие аспекты [6, с.105]. Также требуется прогнозирование вероятных финансовых результатов и рентабельности, учитывая реальные условия хозяйственной деятельности, и разработка соответствующих моделей в финансовой сфере. Необходимо также разработать мероприятия, направленные на повышение эффективности финансового функционирования организации.

Маслич Е.А. указывает, что финансовое состояние организации отражает её финансовые ресурсы и, согласно мнению многих авторов, формируется объективно в рамках внутренних и внешних финансовых отношений [7, с.78]. Это состояние является экономической категорией, которая обуславливает распределение и размещение финансов различных предприятий.

Финансово-экономическое состояние, как указывает Коваленко О.Г., организации может проявляться в различных формах, таких как кризисное, предкризисное, устойчивое и неустойчивое [8, с.15]. Устойчивое финансово-экономическое состояние, характеризующееся

адекватным управлением деятельности финансово-хозяйственного характера, считается критически важным для предприятия. Этот показатель положительно влияет на объемы производства и обеспечивает необходимые ресурсы для деятельности организации.

Бердникова Л.Ф., Гаврилов Д.В. указывает, что через экономический анализ предоставляется возможность своевременно предотвратить возникающие проблемы и определить основные направления улучшения финансового состояния организации [9, с.89]. Эта оценка, являющаяся частью финансового анализа, учитывает цели и задачи организации, а также оценивается по балансовым показателям за определенный период.

Саутиева Л.Б. отмечает, что основной источник информации для финансово-экономического анализа – бухгалтерская отчетность. Бухгалтерский баланс играет ключевую роль в этой отчетности, в то время как другие элементы отчетности служат дополнительными источниками, что способствует более точному прогнозированию финансового состояния организации [10, с.41].

Изучение потребности в оборотном капитале (BFR) имеет решающее значение для понимания финансового состояния компании. В составе активов находятся такие статьи, как запасы, дебиторская задолженность перед клиентами и другие различные дебиторские задолженности. Эти позиции требуют финансирования до момента их погашения клиентами.

С другой стороны, в составе пассивов находятся кредиторская задолженность перед поставщиками и другие долги, которые, в свою очередь, способствуют финансированию деятельности компании [11, с.93]. Уравнение BFR выражается как разница между суммой запасов и дебиторской задолженности и суммой кредиторской задолженности:

$$\text{BFR} = (\text{З} + \text{ДЗ}) - \text{КЗ} \quad (1)$$

где: З – запасы;

ДЗ – дебиторская задолженность;

КЗ – кредиторская задолженность.

Когда BFR положительный, это указывает на необходимость дополнительного финансирования требований компании сверх существующих долгов. В случаях, когда BFR отрицательный или избыточен, например в крупных торговых точках, компания сразу получает денежные средства от клиентов и может отсрочить выплаты поставщикам

до последнего дня [12, с.71].

Наличие денежных средств в балансе активов и пассивов — это необходимый элемент для анализа финансовой структуры компании. Положительный оборотный капитал желателен, поскольку его отрицательное значение может указывать на финансирование долгосрочных инвестиций за счет краткосрочных ресурсов, что является неустойчивым в долгосрочной перспективе. Возможное решение при отрицательном оборотном капитале включает привлечение долгосрочного займа, например, через рефинансирование инвестиций или увеличение капитала. В идеале оборотный капитал должен превышать BFR, поскольку именно он должен финансировать последний, обеспечивая таким образом денежные потоки.

Положительный денежный поток представляет собой ключевой показатель финансового равновесия в компании и свидетельствует о приемлемом балансовом отчете. Однако положительный денежный поток сам по себе не всегда достаточен для оценки финансовой устойчивости. Например, если положительный денежный поток достигается за счет увеличения сроков оплаты, это может указывать на возможное прекращение платежей или приближение к такому состоянию [13, с.29].

Умение читать бухгалтерский баланс позволяет не только оценить текущее состояние финансов компании, но и сравнивать её с другими компаниями в той же отрасли, независимо от различий в оборотах. Этот навык является эффективным инструментом для анализа и планирования.

Анализ финансового состояния или структуры компании требует построения функционального баланса и расчета таких показателей, как оборотный капитал и потребности в нем, как в операционном, так и внереализационном аспектах, а также определения чистых денежных средств. Этот подход направлен на оценку текущего финансового состояния компании и, в некоторых случаях, на понимание ее потенциальных инвестиционных потребностей в контексте перспектив роста [14, с.239].

Необходимый уровень оборотного капитала должен покрывать разрыв между денежными поступлениями и расходами в рамках операционного цикла. Для достижения этой цели компания опирается на стабильные ресурсы, включая собственный капитал, долгосрочные займы и краткосрочные финансовые обязательства, такие как банковские овердрафты [15, с.160]. Идеально, чтобы оборотный капитал был достаточно велик, чтобы не только покрыть потребности в оборотном капитале, но и обеспечить положительный денежный поток, при этом часть

его должна быть застрахована за счет собственных средств. Это дает возможность компании обезопасить себя от возможных финансовых потрясений, таких как отток банковских ресурсов.

Уровень собственного капитала является ключевым фактором, обеспечивающим финансовую независимость компании. Высокий уровень зависимости от клиентов увеличивает потребность в собственном капитале, чтобы поддерживать устойчивость и независимость.

Помимо этого, в рамках финансового анализа используются различные коэффициенты, которые позволяют оценить финансовое состояние компании. Структурные коэффициенты, например, используют большие объемы данных для сравнения основных средств и совокупных активов, а также собственного капитала с совокупными обязательствами [16, с.28]. Дополнительно применяется коэффициент леввериджа, который сравнивает финансовые обязательства с собственным капиталом. Коэффициенты оборачиваемости детализируют элементы, входящие в состав потребности в оборотном капитале, такие как запасы и дебиторская задолженность, и выражают их в днях, что позволяет оценить эффективность использования ресурсов [17, с.3].

Методология улучшения финансового состояния предприятия заключается в том, что необходимо провести комплексный анализ текущего экономического положения организации, оценить эффективность используемых ресурсов и выявить ключевые факторы, влияющие на доходность и расходы. Первоначальный этап включает в себя детальное изучение финансовой отчетности, а также анализ рыночного положения компании и её конкурентоспособности.

Основываясь на полученных данных, разрабатывается стратегия оптимизации затрат, которая может включать реструктуризацию долговых обязательств, пересмотр поставщиков и сокращение издержек производства. Важно также рассмотреть возможности увеличения доходов через расширение рынка сбыта, улучшение качества продукции или услуг, а также через внедрение новых технологий и инноваций [18, с.45].

Дополнительно, управленческие решения должны сопровождаться введением системы мониторинга ключевых показателей эффективности, что позволит регулярно оценивать прогресс и корректировать стратегию в соответствии с изменениями во внешней и внутренней среде предприятия.

Такой подход требует глубокого понимания специфики отрасли и активного взаимодействия со всеми заинтересованными сторонами, включая сотрудников, клиентов и партнёров. Эффективное управление изменениями и адаптация к рыночным условиям будут способствовать

устойчивому улучшению финансовых показателей предприятия.

На примере птицефабрики ТОО «ПТФ ЕСИЛЬСКАЯ» проведем анализ финансового состояния. Птицефабрика «Есильская», основанная в сентябре 2014 года, занимается производством яиц, мяса птицы и комбикормов. В 2017 году предприятие приобрело два мобильных комбикормовых завода и начало использование местного сырья для производства кормов. В структуре птицефабрики функционируют два промышленных цеха, убойный цех, автовесовой цех и фуражный склад.

В 2016 году предприятие было закрыто по экономическим причинам, но уже в следующем году возобновило свою деятельность после реконструкции и ремонта, в которые было инвестировано свыше 800 млн тенге. С 2018 года «Есильская» начала экспортировать продукцию в Таджикистан, Афганистан и Россию. Под руководством Мурата Бакирова и с командой из примерно 100 сотрудников, птицефабрика ведет активную деятельность, производя ежегодно 146 млн яиц и 200 тыс. кг мяса птицы. поголовье птиц составляет 480 тыс. голов несушек и 160 тыс. голов молодняка птицы. Компания также активно ведет свою деятельность в социальных сетях, поддерживая профиль в Instagram.

В таблице 1 показан анализ финансовой устойчивости компании.

Таблица 1. Анализ финансовой устойчивости ТОО «ПТФ ЕСИЛЬСКАЯ» в 2021–2023 гг., млн тенге

№	Показатели	Абсолютное значение			Абсолютное изменение	
		2021	2022	2023	2022	2023
1	2	3	4	5	6	7
1	Собственный капитал, Кр	3540	5085	5398	1545	313
2	Внеоборотные активы, ВА	1175	1203	1283	28	80
3	Наличие собственных оборотных средств (СОС1), ЕС, (п.1-п.2)	2365	3882	4115	1517	233
4	Долгосрочные обязательства, КТ	274	214	241	-60	27
5	Наличие собственных и	2639	4096	4356	1457	260

	долгосрчных заемных источников формирования запасов (СОС2), ЕМ, (п.3+п.4)					
6	Краткосрочные займы и кредиты, Кт	945	974	1011	29	37
7	Общая величина основных источников формирования запасов (СОС3), Еа, (п.5+п.6)	3584	5070	5367	1486	297
8	Общая величина запасов, Z	409	367	427	-42	60
9	Излишек (+)/недостаток (-) собственных источников формирования запасов, ±ЕС, (п.3-п.8)	1956	3515	3688	1559	173
10	Излишек (+)/недостаток (-) собственных и долгосрчных заемных источников формирования запасов, ±ЕМ, (п.5-п.8)	2230	3729	3929	1499	200
11	Излишек (+)/недостаток (-) общей величины основных источников формирования запасов, ±Еа, (п.7-п.8)	3175	4703	4940	1528	237
12	Трехкомпонентный показатель типа финансовой ситуации, S	(1;1;1)	(1;1;1)	(1;1;1)	-	-

Примечание – составлено автором на основе финансовой отчетности компании

Финансовое состояние организации на конец анализируемого периода является абсолютно устойчивым ( $Z \leq E_c$ ), так как в ходе анализа установлен излишек собственных оборотных средств 3688 млн. тенге, излишек собственных и долгосрочных заемных источников формирования запасов 3929 млн. тенге, и излишек общей величины основных источников формирования запасов 4940 млн. тенге. (запасы обеспечены только за счет краткосрочных займов и кредитов).

Коэффициенты рыночной финансовой устойчивости предприятия представлены в таблице 2.

Таблица 2. Коэффициенты рыночной финансовой устойчивости ТОО «ПТФ ЕСИЛЬСКАЯ» в 2021–2023 гг.

№	Показатели	Значение			Изменение		Нормативное ограничение
		2021	2022	2023	2022	2023	
1	2	3	4	5	6	7	8
1	Коэффициент соотношения заемных и собственных средств (коэффициент финансового левериджа), КЗ/С	0.8633	0.3443	0.3064	-0.519	-0.0379	меньше 1; отрицательная динамика
2	Коэффициент автономии (финансовой независимости), КА	0.5367	0.7439	0.7655	0.207	0.0216	0.5 и более (оптимальное 0.6–0.7)
3	Коэффициент соотношения мобильных и иммобилизованных средств, КМ/И	4.6136	4.6825	4.4965	0.0689	-0.186	1 и более
4	Коэффициент маневренности	0.6681	0.7634	0.7623	0.0953	-0.0011	Оптимальное

	и, КМ						значение 0.2–0.5; положительная динамика
5	Индекс постоянного актива, КП	0.3319	0.2366	0.2377	-0.095	0.0011	менее 1
6	Коэффициент реальной стоимости имущества, КР	0.045	0.044	0.0459	-0.001	0.0019	
7	Коэффициент долгосрочного привлечения заемных средств, КД	0.0718	0.0404	0.0427	-0.0314	0.0023	
8	Коэффициент финансовой устойчивости, Ку	0.5782	0.7752	0.7996	0.197	0.0244	0.8-0.9
9	Коэффициент концентрации заемного капитала (Коэффициент финансовой напряженности), Кк	0.4633	0.2561	0.2345	-0.207	-0.0216	0.5 и менее
10	Обобщающий коэффициент финансовой устойчивости	3.2155	5.0097	5.3982	1.794	0.389	
Прим.: составлено автором на основе финансовой отчетности компании							

Наблюдается устойчивое уменьшение коэффициента соотношения заемных и собственных средств, что свидетельствует о снижении зависимости компании от заемного капитала. Этот показатель снизился с 0.8633 в 2021 году до 0.3064 в 2023 году, что значительно ниже установленного нормативного ограничения, указывая на укрепление финансовой независимости.

Коэффициент автономии компании также улучшился, достигая 0.7655 в 2023 году против 0.5367 в 2021 году, что указывает на увеличение

доли собственного капитала в структуре источников финансирования. Это положительно сказывается на финансовой стабильности компании. Изменения в коэффициенте соотношения мобильных и иммобилизованных средств показывают, что структура активов компании становится менее гибкой, но остается на уровне, превышающем норматив, что поддерживает финансовую мобильность.

Коэффициент маневренности, хотя и показал незначительное уменьшение в 2023 году, остается на высоком уровне, что подчеркивает способность компании к быстрой реорганизации своих ресурсов для поддержания операционной деятельности.

Индекс постоянного актива уменьшился, что является положительным сигналом об уменьшении доли неликвидных активов в общей структуре активов. Также следует отметить улучшение коэффициента финансовой устойчивости, который поднялся с 0.5782 в 2021 году до 0.7996 в 2023 году, приближаясь к оптимальному диапазону. Это свидетельствует о растущей способности компании к самостоятельному финансированию своей деятельности без привлечения дополнительных заемных средств. Обобщающий коэффициент финансовой устойчивости показал значительный рост, что является индикатором повышения общей финансовой устойчивости компании.

В таблице 3 показан анализ рентабельности.

Таблица 3. Анализ рентабельности ТОО «ПТФ ЕСИЛЬСКАЯ» в 2021–2023 гг., %

№	Показатели	2021	2022	2023	Изменения, +/-	
					2022	2023
1	2	3	4	5	6	7
1	Рентабельность продаж (валовая маржа)	25,4	28,27	30,33	2,87	2,06
2	Рентабельность продаж по ЕБИТ	27,01	27,23	29,49	0,22	2,26
3	Рентабельность продаж по чистой прибыли	20,52	21,78	23,59	1,26	1,81
4	Рентабельность затрат	37,50	39,41	43,53	1,91	4,12
5	Рентабельность чистых активов, RONA	24,01	25,25	26,66	1,24	1,41

6	Рентабельность активов	15,42	16,21	20,13	0,79	3,92
7	Рентабельность собственного капитала	24,78	25,25	26,66	0,47	1,41
8	Рентабельность продаж	20,02	21,78	23,59	1,76	1,81
9	Рентабельность производственной деятельности (экономическая)	30,74	31,55	35,07	0,81	3,52
Прим.: составлено автором на основе финансовой отчетности компании						

Валовая маржа, которая отражает рентабельность продаж, демонстрирует устойчивый рост, повышаясь с 25,4% в 2021 году до 30,33% в 2023 году, что указывает на улучшение эффективности продаж и возможно на снижение себестоимости товаров или услуг. Рентабельность по ЕВІТ и по чистой прибыли также показывает увеличение, что может быть связано с оптимизацией операционных расходов и улучшением управления финансами. Заметное усиление позиций компании проявляется в увеличении рентабельности затрат, что подтверждает эффективное использование ресурсов предприятия. С 2021 по 2023 год этот показатель вырос с 37,50% до 43,53%.

Особое внимание заслуживает рост рентабельности активов с 15,42% до 20,13% и рентабельности собственного капитала с 24,78% до 26,66%. Эти изменения могут свидетельствовать о более эффективном управлении активами и капиталом, что влияет на общую доходность и стоимость компании. Рентабельность производственной деятельности также значительно улучшилась, что отражает повышение эффективности производственных процессов и может быть результатом инноваций или внедрения новых технологий в производство.

Таким образом, анализируя финансовые показатели ТОО «ПТФ Есильская», можно сделать вывод о том, что предприятие демонстрирует устойчивое улучшение своего финансового положения и операционной эффективности, что позволяет ожидать продолжения положительной тенденции в будущем.

Исходя из анализа финансовой устойчивости ТОО «ПТФ Есильская», можно предложить несколько стратегий для дальнейшего улучшения финансового состояния компании. Прежде всего, следует акцентировать внимание на управлении заемным капиталом и оптимизации структуры капитала. Учитывая положительную тенденцию в снижении

зависимости от заемных средств, компания может рассмотреть возможности дальнейшего увеличения доли собственного капитала через реинвестирование прибыли или привлечение дополнительного капитала от акционеров.

Для укрепления финансовой устойчивости необходимо также уделить внимание управлению активами, особенно оборотными средствами. Оптимизация запасов и управление дебиторской задолженностью помогут ускорить оборачиваемость активов и улучшить ликвидность. Это в свою очередь снизит потребность в краткосрочном заемном финансировании и уменьшит финансовые риски [19, с.102].

Кроме того, стоит рассмотреть возможность улучшения операционной эффективности путем внедрения современных технологий и оптимизации производственных процессов. Использование передовых технологий не только повысит производительность, но и поможет снизить операционные затраты, что влияет на улучшение маржинальности и финансовой устойчивости. Также важно продолжать развитие внутренних процедур финансового контроля и риск-менеджмента. Эффективные системы контроля помогут своевременно выявлять и минимизировать потенциальные финансовые риски, а также оптимизировать расходы и повысить общую финансовую дисциплину.

Помимо этого, руководство компании часто сталкивается с вопросами о состоянии основных фондов в балансе, что подчеркивает важность наличия обоснованных финансовых принципов, основанных на проверенном опыте. Для улучшения финансового состояния компании рекомендуется принять следующие меры:

- установка четких финансовых целей, связанных с ростом, прибыльностью, сокращением затрат или управлением долгом, что помогает сфокусироваться на необходимых действиях;

- оптимизация управления денежными потоками, включая регулярный мониторинг, создание соответствующих систем показателей и управление дебиторской и кредиторской задолженностью;

- рационализация расходов через анализ затрат и сокращение ненужных расходов;

- увеличение доходов путем улучшения продаж, оптимизации сроков оплаты и корректировки цен;

- разработка устойчивой финансовой стратегии, адаптированной к изменениям рыночных условий;

- привлечение квалифицированного бухгалтера, который может оценить финансовое состояние компании и предложить меры по его

улучшению.

Эти действия позволят компании укрепить своё финансовое положение и адаптироваться к меняющимся рыночным условиям.

Поскольку компания активно работает на международных рынках, необходимо уделять внимание управлению валютными и рыночными рисками, которые могут существенно влиять на финансовые результаты. Разработка и внедрение эффективных стратегий хеджирования и использование финансовых инструментов для защиты от неблагоприятных изменений валютных курсов и товарных цен могут стать ключевыми аспектами поддержания финансовой устойчивости компании на долгосрочную перспективу.

На основе анализа рентабельности ТОО «ПТФ Есильская» можно рекомендовать углубленное изучение и оптимизацию процессов в цепочке поставок и логистики, что способствует дополнительному снижению себестоимости продукции. Рассмотрение возможности диверсификации источников сырья, а также внедрение технологий для повышения эффективности использования ресурсов может привести к уменьшению зависимости от конкретных поставщиков и колебаний цен на рынке. Также рациональное управление запасами с применением современных систем предиктивной аналитики позволит минимизировать издержки, связанные с перепроизводством или недостаточной загруженностью производственных мощностей.

Дополнительно, акцентирование внимания на разработке и внедрении стратегий для повышения лояльности клиентов, включая программы лояльности, улучшение сервиса и расширение ассортиментного портфеля продукции с высокой добавленной стоимостью, могло бы стимулировать рост продаж и увеличение рентабельности. Важно также обратить внимание на маркетинговые и продажные стратегии, включая цифровизацию процессов и использование данных для более точного целевого позиционирования продуктов на рынке.

### **Список использованной литературы**

1. Горемыкин В. А. Планирование на предприятии. Учебник / В.А. Горемыкин, Э.Р. Бугулов, А.Ю. Богомолов. - М.: Филинь. - 2022. - 328 с.
2. Абдукаримов И. Т. Финансово-экономический анализ хозяйственной деятельности коммерческих организаций. Анализ деловой активности. Учебное пособие / И.Т. Абдукаримов, М.В. Беспалов. - М.: ИНФРА-М. - 2019. - 320 с.

3. Басовский Л. Е. Теория экономического анализа / Л.Е. Басовский. - М.: ИНФРА-М. - 2022. - 224 с.
4. Кремер Н. Ш. Эконометрика / Н.Ш. Кремер, Б.А. Путко. - М.: Юнити-Дана. - 2022. - 328 с.
5. Пашук Н.Р., Кадилова М.Б. Оценка финансово-экономического состояния предприятия и пути его улучшения // Азимут научных исследований: экономика и управление. – 2019. - № 2. – С. 59–63.
6. Полева Ю.В. Оценка финансового состояния предприятия (или организации) и направления по его улучшению // Экономика и социум. – 2023. - № 7. – С.105-117.
7. Маслич Е.А. Методические аспекты проведения анализа результатов деятельности и оценки финансового состояния хозяйствующих субъектов // Научный журнал НИУ ИТМО. Серия «Экономика и экологический менеджмент». – 2020. - № 11. – С.78-86.
8. Коваленко О. Г. Платежеспособность предприятия // Вестник НГИЭИ. – 2016. - № 7. – С.15-21.
9. Бердникова Л. Ф., Гаврилов Д.В. Анализ финансового состояния как инструмент поиска путей устойчивого развития организации // Карельский научный журнал. – 2017. – С.89-97.
10. Саутиева Л. Б. Исследование современного инструментария для анализа и оценки финансового состояния организации // Региональные проблемы преобразования экономики. – 2018. - № 5. – С.41-49.
11. Прыкина Л. В. Экономический анализ предприятия. Учебник / Л.В. Прыкина. - М.: Дашков и Ко. - 2019. - 256 с.
12. Алексеенко Н. А. Экономика промышленного предприятия / Н.А. Алексеенко, И.Н. Гурова. - М.: Издательство Гревцова. -2022. - 264 с.
13. Мяснянкина О. В. Экономика предприятия / О.В. Мяснянкина, Б.Г. Преображенский. - М.: КноРус. - 2020. - 190 с.
14. Masharipov M. N. et al. Assessment of the company's financial condition and factors affecting IT //Educational Research in Universal Sciences. – 2023. – Т. 2. – №. 5 SPECIAL. – P. 239-246.
15. Sitinjak C. et al. Financial Management: A System of Relations for Optimizing Enterprise Finances–a Review //Journal Markcount Finance. – 2023. – Т. 1. – №. 3. – С. 160-170.
16. Malik M. et al. Adaptation of business entities in the agrarian sector of the economy to activities in wartime conditions //Ekonomika APK. – 2022. – Т. 29. – №. 6. – С. 28-40.

17.Portovaras T. Risks in the activity of business entities: the concept of analysis and management //Public Policy and Accounting. – 2022. – №. 2 (6). – С. 3-9.

18.Савицкая Г. В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия: 5-е изд. /Г. В. Савицкая. Минск: ООО «Новое знание». - 2014. - 688 с.

19.Zhu W. et al. Research on optimization of an enterprise financial risk early warning method based on the DS-RF model //International review of financial analysis. – 2022. – Т. 81. – С. 102-140.

УДК 658.818

**А. Джомартова**  
магистрант ЕМВА,  
Университет Нархоз  
**А.Дуйсебаева**  
PhD., ассоц. профессор

## **СОЗДАНИЕ КЛИЕНТООРИЕНТИРОВАННОЙ КОМПАНИИ: МЕХАНИЗМЫ ВНЕДРЕНИЯ**

### **Аннотация**

В данной обзорной статье рассматривается тема эффективного внедрения и развития механизма по улучшению клиентского опыта в финансовой организации. Цель исследования заключается в разработке и реализации механизма сбора клиентских оценок, их анализа и улучшений конкретных задач по клиентскому опыту, что положительно повлияет на рост сервисных метрик и на повышение доходов банка. В статье указан обзор научно-теоретических и практических статей, а также описан фактический опыт внедрения механизма сбора клиентских оценок и анализа влияния на улучшение клиентского опыта в АО «ForteBank».

*Ключевые слова: клиентский опыт, клиентский сервис, клиентская лояльность, измерение клиентской лояльности, удовлетворённость клиентов.*

Клиенты – самое ценное, что есть у Банка в текущей высококонкурентной среде. Клиенты могут объективно оценивать сервис, демонстрировать уровень своей лояльности, рассказывать об ошибках и упущениях, делиться тем, как сделать банковский продукт максимально востребованным. Стоит отметить, что Клиенты ожидают качественного и надёжного сервиса в такой серьёзной среде как финансовый сектор. При

этом на сегодняшний день высоким уровнем качества обслуживания и удобными продуктами не удивить, так как подход к бизнесу трансформируется в сторону клиентоориентированности, при котором фокус смещается с продукта или услуги на потребности и ожидания клиента. Всего 10 лет назад банки Казахстана диктовали свои «правила» клиентам, но уже сейчас в высококонкурентной среде банки стремятся понять и удовлетворить потребности Клиентов – быть клиентоориентированными.

В связи с этим в банковском секторе, как и в любой другой бизнес среде, растёт потребность определения направлений повышения клиентоориентированности, растёт критичная надобность во внедрении зрелых механизмов улучшения клиентской лояльности и контроля качества сервиса.

В текущих реалиях отсутствие в банках механизма сбора и анализа клиентских оценок не предоставляет возможности понимать уровень клиентского сервиса. Непонимание уровня сервисных метрик является большим стоп фактором в улучшении сервиса и повышении клиентоориентированности. В свою очередь, низкий уровень удовлетворённости сервисом и клиентским опытом, приводит к недополучению доходов – отсутствуют повторные покупки, низкий средний чек покупки, отток клиентов, либо сокращение среднего срока жизни Клиента – life time value, и в целом, создаёт неконкурентную позицию на рынке.

Таким образом, первый механизм, который требуется внедрить как базовый фундаментальный шаг – это сбор клиентских оценок в продуктах и каналах обслуживания клиентов.

Механизм сбора клиентских оценок критично важен для понимания и анализа уровня клиентоориентированности и уровня сервиса, ведь необходимо точно знать, что именно нужно улучшить компании чтобы превзойти ожидания своих клиентов, или же хотя бы для того чтобы просто исправить ошибки. В этом шаге механизма важен набор сервисных метрик, отвечающий на вопрос «а что же важно спрашивать у клиентов?». В целом хотелось бы отметить, что существует широкий ряд сервисных метрик и утверждённых сертифицированных методов их расчёта. Популярной метрикой индекса клиентской лояльности в мировом масштабе считается - Net Promoter Score (далее – NPS), который придумал и описал Фрейд Райхельд в 2003 году.

Метрика показывает готовность клиента рекомендовать какую-либо организацию после получения опыта покупки, обслуживания, сервиса

методом оценки по 10-ти бальной шкале, в которой оценки от 0 до 6 относятся к категории детракции – это категория детракторов-критиков, которая не готова рекомендовать компанию, 7-8 это оценки нейтралов – клиентов, которые сомневаются и занимают нейтральную позицию в своей лояльности к компании, 9-10 это оценки промоутеров – клиентов, которые готовы рекомендовать компанию, являются «адвокатами» компании. NPS рассчитывается по формуле % промоутеров - % детракторов = NPS [1].

Суть метрики NPS – это понимание доли детракторов и промоутеров. Анализ оценки детракторов, понимание их болей предоставляет возможность выявить системные и единичные ошибки, инциденты, исправлять их и улучшать клиентский опыт. Анализ оценок промоутеров предоставляет отличную возможность понимать свои преимущества, дифференциацию на рынке.

Таким образом, NPS – показатель приверженности клиента к компании, к товару или услуге. Огромное количество инновационных компаний, например, Zappos, LEGO, AirAstana, Beeline, eBay и другие используют NPS как генеральную метрику, показывающий уровень клиентоориентированности компании [1].

В 2023 г. в Командой Клиентского опыта «АО ForteBank» был запущен автоматизированный механизм сбора клиентских оценок во всех каналах взаимодействия «Клиент – Банк» и во всех продуктах, главной метрикой являлся вопрос NPS – «Насколько Вы готовы рекомендовать ForteBank?». (рисунок 1)

По Вашему опыту использования мобильным приложением, порекомендуете ли Вы Forte своим знакомым и друзьям?
Оцените по шкале от 0 до 10:
0 – абсолютно не порекомендую
10 – точно порекомендую

Рисунок 1. Анкета опросник мобильного приложения для клиентов Банка в push сообщении

Примечание: составлено автором на основе мобильного приложения АО «ForteBank»

Представленный на рисунке 1. опросник всего лишь один пример из сотни видов опросников, которые запущены как автоматизированный

механизм, работающий по триггерам. Триггерный механизм опросников – «умная» настроенная автоматизированная система, работающая без человеческого вмешательства. Например, в моменте, когда клиент совершил какую либо транзакцию, либо открыл продукт, то в бэк системе банка возникает «событие» - триггер, который инициирует отправку анкеты опросника в момент данного события. В Банке выстроены корректные «триггера», которые возникают структурно согласно клиентскому пути – customer journey.

Customer journey – это последовательные шаги, которые клиент проходит от первого знакомства с продуктом или услугой до совершения покупки и использования продукта.

Понимание этого пути помогает улучшить и оптимизировать процессы, маркетинговые усилия и улучшить клиентский опыт (рисунок 2).

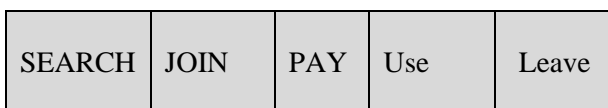


Рисунок 2. Классический customer journey  
примечание: составлено автором

Следует отметить, что в механизме сбора клиентских оценок ForteBank разработаны сотни «событий», которые срабатывают в момент в зависимости от эпизодов, показанных на рисунке 2: поиск (search), открытие продукта или покупка (join), оплата (pay), пользование (use), закрытие продукта (leave). Данный подход – общий совокупный автоматизированный механизм, предоставляет возможность контролировать, осуществлять мониторинг и реагировать в режиме онлайн на динамику клиентских метрик в моменте во всех продуктах и каналах.

Карл Сьюэлл и пол Браун обозначают что самое важное – это то, чего хотят сами клиенты. Нужно спрашивать клиентов, чтобы узнать что необходимо улучшить, и не нужно придумывать какие-либо задачи самой компании. Предлагается анкета для клиентов «мы хотели бы узнать» [2] (рисунок 3).

Мы хотели бы узнать...		
1. Вы заплатили:		
а) меньше	б) больше	в) столько, сколько ожидали

2. Был ли ваш автомобиль готов в обещанное время?		
а) да	а) нет	
3. Был ли это повторный ремонт одной и той же неисправности?		
а) да	а) нет	
Большое спасибо!		

Рисунок 3. Анкета для клиентов «мы хотели бы узнать»  
Примечание: составлено автором на основе источника [2]

Как видим на рисунке 2., анкета небольшая и лёгкая к заполнению ответов, относится к автомобильному бизнесу. Она содержит всего три вопроса, из которых можно узнать много полезной информации, например ожидания клиентов по ценовой политике, скорость и оперативность выдачи автомобиля клиенту, повторяющиеся инциденты по ремонту автомобиля. Каждая компания может определять свой набор сервисных метрик и запускать механизм их сбора. Основные популярные сервисные метрики, которые возможно применять в анкетах опросниках для клиентов:

1. Net Promoter Score (далее - NPS) – индекс готовности рекомендовать компанию, обозначается простым вопросом «насколько вероятно, что вы порекомендуете компанию свои друзьям и знакомым? ». Оценка по 10 бальной шкале.

2. Customer Satisfaction (далее - CSI) - уровень удовлетворённости клиента от обслуживания. Например, клиенту задаётся вопрос «оцените качество обслуживания нашего кассира/менеджера/сотрудника». Оценка проводится по 5 бальной шкале, при этом применяются различные методы расчёта, например, рекомендуется ориентироваться на долю ответов «5» в % соотношении ко всей базе ответов, доля должна увеличиваться. Вторым популярным методом расчёта это среднее арифметическое значения по всем полученным ответам. Чем выше среднее арифметическое значение, тем лучше уровень сервиса.

3. First Contact Resolution (далее - FCR) – показатель оперативности обработки или решения запроса клиента. Пример вопроса клиенту: «был ли решён ваш вопрос с первого обращения в контакт центр/офис». Ответ на вопрос предполагается в двух ответах: «да», либо «нет».

Применяется метод расчёта доли ответов «да» в % соотношении ко всей базе ответов, доля должна увеличиваться.

4. Customer Effort Score (далее - CES) – индекс уровня усилий клиента для совершения определённого действия. Например, клиенту

задаётся вопрос «насколько легко было совершить перевод/платёж в мобильном приложении». Оценка проводится по 5-ти бальной шкале, при этом применяются различные методы расчёта, например, рекомендуется ориентироваться на долю ответов «5» в % соотношении ко всей базе ответов, доля должна увеличиваться.

В научной статье финансового журнала «Банки Казахстана», «Клиентоориентированный банк в казахстане: современные тенденции и актуальные проблемы повышения качества банковских услуг», автором которой является IBS при КАЗЭУим. Т.Рыскулова, Рыскулбеков Е.А., ярко выражается и доказывается позиция автора в теме низкого качества банковских услуг и сервисов.

Автор опирается на конкретную статистику жалоб клиентов на банковские продукты и обслуживание, на мировой опыт и доказывает, что одно из магистральных направлений для перехода от «выборочного» к «тотальному» клиентоориентированному подходу в деятельности банков - качественное дистанционное банковское обслуживание. Подводится вывод, что по-настоящему клиентоориентированным может стать «виртуальный» банк, в котором сервис предоставляется в удалённом формате и с высоким уровнем клиентоориентированности [3].

Уровень клиентоориентированности в АО «ForteBank» – показатель NPS показывает положительную динамику в удалённом канале сервиса – в Контактном центре (голосовая линия, чат обслуживание). (рисунок 3)

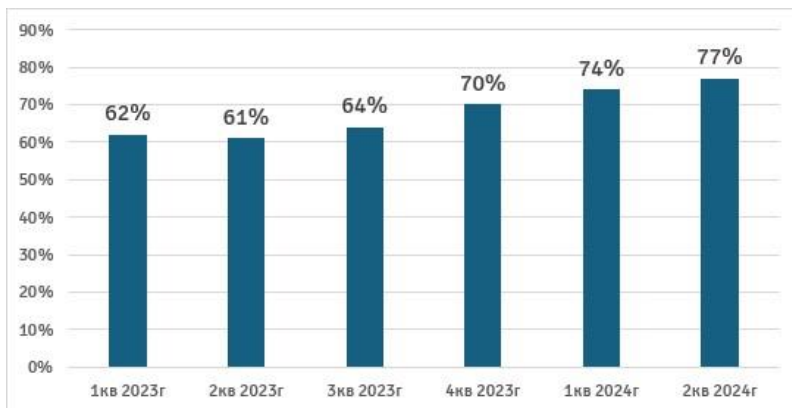


Рисунок 3. Динамика NPS Контакт Центра АО «ForteBank»  
Примечание: составлено автором на базе данных Банка АО «ForteBank»

На рисунке выше зафиксирован стабильный рост готовности рекомендовать АО «ForteBank», стоит согласиться с тем, что с начала работы механизма сбора клиентских оценок в Банке проводилась работа по части улучшения клиентского опыта. Работа с полученными результатами, после отработки механизма по сбору клиентских оценок, является отдельным механизмом, который содержит в себе анализ причин оценки, замыкание обратной связи – метод close feedback loop, и конкретные рекомендации и задачи улучшению клиентского опыта. Главным вопросом в измерении клиентского опыта является то, как можно постоянно повышать уровень NPS и работать с полученным результатом, как анализировать, разрабатывать и применять конкретные инициативы по повышению клиентоориентированности банка.

Пожалуйста, укажите причину своей оценки?
Низкая работоспособность и стабильность приложения
Сложности в регистрации в приложении
Невозможно пройти биометрию
Новый функционал
Дизайн и дружелюбность
Новый функционал
Технические проблемы

Рисунок 4. Сбор причин клиентской оценки анкеты опросника мобильного приложения Банка

Примечание: составлено автором на базе анкеты опросника АО «ForteBank»

На рисунке 4. приведён пример указания причин оценки, данные причины клиент указывает сразу же после ответа на основной вопрос. Любая компания может составить список гипотез - причин и ввести их в опросник для того, чтобы облегчить клиенту заполнение анкеты. Стоит отметить, что выборки – а значит ответы клиентов, должны быть большими для обеспечения точности и репрезентативности. В ForteBank количество ответивших – Response Rate, достигает 38%, в компании Allianz доля ответивших среди индивидуальных корпоративных клиентов составляет не менее 80%. Чем больше охват клиентской базы, тем надёжнее результат, в этом вопросе не допускается боязнь больших массивов данных, наоборот –

это большие возможности в аналитике, отчётности и интерпретации данных.

Важно отчитываться о сервисных метриках и обсуждать их так же часто, как финансовые результаты банка. Фред Рёмхильд в своей книге «Искренняя лояльность» пишет, что оперативная оценка имеет ещё одно неоспоримое преимущество: чем чаще составляются и предоставляются отчёты, тем больше шансов испробовать новые подходы и тактики и увидеть, работают ли изменения.

Так, например, при наличии у компании Enterprise 7600 филиалов за двенадцать отчётных месяцев можно провести более 91 тысячи разных экспериментов. Если же отчёт формируется всего раз в год, то число полезных экспериментов едва дотянет до 7600. Если отслеживать годовые показатели только по пяти странам, где работает компания, то отчетов и экспериментов будет всего 5, что абсолютно не покрывает требования к улучшению и будет вызывать сомнения [1].

Важно постоянно держать лояльность клиентов в фокусе, выявлять причины неготовности рекомендовать, анализировать, готовить отчёты и самое важное - предлагать улучшения и реализовывать их. Самое сложное — это ошибка банка, о которой знает клиент, но не знает сам банк. Потому что о данной ошибке банк ничего не знает, соответственно, не может её исправить. Как следствие, клиентский опыт становится негативным, доля детракторов растёт и банк считается клиентами не клиентоориентированным.

Примером эффективного механизма является японская практика — Kaizen, которая описана на рисунке 5, нацелена на непрерывное совершенствование процессов. В целях повышения клиентоориентированности банка Kaizen отлично отображает этапность работы как механизм. На рисунке 5 описаны ключевые этапы работы с клиентским опытом в банке:

Шаг №1. Измерить – запускать автоматизированные клиентские опросы исследования по триггерному механизму согласно Customer Journey. На примере ForteBank запущены более 100 автоматизированных механизмов сбора клиентских оценок по всем эпизодам клиентского пути в каждом продукте и во всех каналах.

Шаг №2. Понять – анализировать причины негативного сервиса, выявлять причины неготовности рекомендовать банк, формулировать рекомендации по улучшению. Менеджеры команды Клиентского Опыта ForteBank ежедневно анализируют рейтинги NPS и записи разговоров с клиентами и используют эту информацию как руководство к активностям,

благодаря чему выявляются клиентские боли, требующие оперативного вмешательства. Банк организовала обучение для сотрудников отдела продаж и менеджеров по обслуживанию клиентов, у которых возникли сложности с по результатам ответов от детракторов. Особенно стоит выделить главное решение, принято в Банке – это выделение отдельной обособленной независимой Группы NPS, которая в течение суток обзванивает клиентов критиков, чтобы выяснить причину проблемы, и как можно быстрее решить вопрос.

Шаг №3. Изменить – реализовать рекомендации, разработать или доработать продукт, услугу или сервис на базе сформулированных рекомендаций. На примере опыта ForteBank за 2023 год было реализовано в среднем около 50 задач по улучшению клиентского опыта каждом виде продукта. Организована рабочая команда в составе Блока клиентского опыта, которая отвечает за формулировку задач и их приоритезацию для команды разработки продуктов. В свою очередь Продуктовая Команда отчитывается по итогам реализованных улучшений по клиентскому опыту.

Шаг №4. Сообщить – коммуницировать клиентам о реализованных улучшениях, замкнуть обратную связь. В этой теме стоит привести пример компании British Gas Services (BGS) – крупнейший поставщик газа в Великобритании. Все сотрудники прошли специальный тренинг по работе с клиентами. Был также внедрён процесс коммуникации с клиентами, а именно после установки бойлера, либо после исправления проблемных ремонтных работ, выполнявший работы инженер звонил клиенту и спрашивал, все ли в порядке и нет ли у клиентов еще каких-либо жалоб или вопросов. В итоге за два года индекс чистой поддержки вырос с 45 до 75 %.

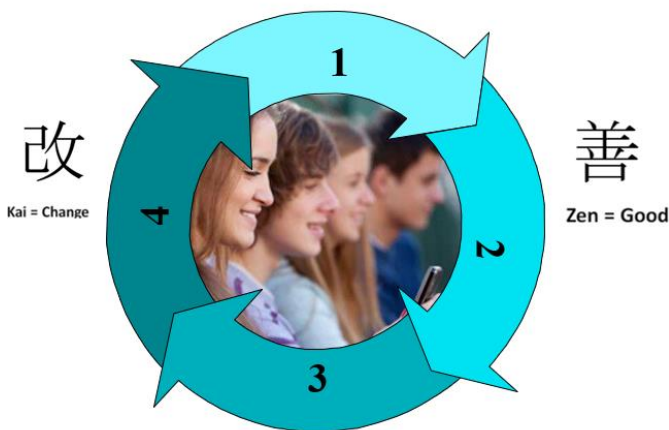


Рисунок 5. Kaizen как механизм по улучшению Клиентского Опыта.  
Примечание: составлено автором

Итак, повышение клиентоориентированности банка невозможно без следующих базовых механизмов: это понимание уровня клиентоориентированности, знание клиентских метрик за счёт создания лёгкого для понимания индекса NPS, основанного на распределении клиентов по категориям, это прогресс и успех, мотивирующего всех сотрудников банка на активности, направленные на повышение клиентоориентированности. Таким образом следует учесть, что, внедрив данные механизмы, любой банк может улучшить свои результаты и проложить путь к постоянному улучшению клиентского опыта.

### Список использованной литературы

1. Райхельд Ф., Искренняя лояльность. – Москва – 2023. – С. 25–35.
2. Сьюэлл К., Браун П. Клиенты на всю жизнь. – Москва – 2023. – С. 23–28.
3. Рыскулбеков Е.А. Клиентоориентированный банк в Казахстане: современные тенденции и актуальные проблемы повышения качества банковских услуг – Казахстан – 2014. – С. 33–35.

**М. Саматов**  
магистрант EMBA, Университет Нархоз  
**С. Умирзаков**  
д.э.н., профессор, Университет Нархоз

## **СТРАТЕГИЯ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ КОМПАНИИ ЧЕРЕЗ ОПТИМИЗАЦИЮ ЗАКУПОЧНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ: НА ПРИМЕРЕ АО «ЭЛМО»**

### **Аннотация**

В статье представлена стратегия повышения эффективности АО «ЭЛМО» через оптимизацию закупочной деятельности. Исследование включает методы финансового анализа, ABC-анализа издержек и BPMN, а также сравнительный анализ отраслевых практик. Анализ выявил проблемы: высокая доля затрат на материалы и оборудование, неэффективное управление поставщиками, длительные сроки закупочных процедур и ограниченное использование информационных технологий. Предложены рекомендации по улучшению выбора и оценки поставщиков, планирования закупок, развитию компетенций персонала и внедрению автоматизированных систем управления. Особое внимание уделено специфике электромонтажной отрасли и Lean-методикам для сокращения издержек. Предложенный комплексный подход учитывает особенности отрасли и компании, направлен на повышение эффективности закупочной деятельности и общей эффективности компании.

*Ключевые слова: закупочная деятельность, оптимизация затрат, эффективность компании, электромонтажная организация, управление поставщиками, Lean-методики.*

АО «ЭЛМО», входящее в состав группы компаний Alageum Group, является ведущей электромонтажной организацией в Республике Казахстан. В условиях растущей конкуренции и изменчивости рынка, оптимизация закупочной деятельности становится ключевым фактором обеспечения повышения эффективности компании. Цель данного исследования заключается в разработке стратегии повышения эффективности деятельности АО «ЭЛМО» через оптимизацию закупочной деятельности [1]. Особое внимание направлено на анализ основных статей затрат и определение возможностей для их снижения в рамках регламента

закупочной деятельности холдинга Alageum Group [2].

Процесс закупок в АО «ЭЛМО» осуществляется в строгом соответствии с регламентом холдинга Alageum Group и включает следующие основные этапы: планирование закупок, выбор поставщиков, заключение договоров, контроль поставок и оценка поставщиков [2, стр. 3]. Объемы закупок АО «ЭЛМО» за последние три года демонстрируют устойчивый рост: в 2021 году они составили 15.7 млрд тенге, в 2022 году – 18.3 млрд тенге, а в 2023 году – 22.1 млрд тенге [3]. Структура отдела закупок АО «ЭЛМО» организована по категорийному принципу, где менеджеры отвечают за определенные группы товаров.

Анализ структуры затрат АО «ЭЛМО» за 2021-2023 гг. показал следующие показатели: в категорию А (высокое влияние) входят электротехническое оборудование (35%), материалы (кабели, провода, изоляционные материалы - 25%), механическое оборудование (10%), непосредственно монтажные работы (15%) и проектирование и инжиниринг (5%) [3, с.6-7]. В категорию В (среднее влияние) входят командировочные расходы (1.75%), а в категорию С (низкое влияние) входят прочие расходы (около 8.25% каждое) [3, стр. 7].

Таблица 1. Распределение затрат АО «ЭЛМО» за 2021-2023 гг.

№	Категория затрат	Доля в затратах (%)
1	Электротехническое оборудование	35
2	Материалы	25
3	Механическое оборудование	10
4	Монтажные работы	15
5	Проектирование и инжиниринг	5
6	Командировочные расходы	1.75
7	Прочие расходы	8.25

Сравнительный анализ показателей закупочной деятельности АО «ЭЛМО» с средними показателями по отрасли выявил следующие особенности: доля затрат на закупки в выручке составляет 62% (при среднем показателе по отрасли 58%), оборачиваемость запасов - 62

(средний показатель 75), среднее время проведения тендера - 21 день (средний показатель 15 дней), уровень автоматизации закупок - 40% (средний показатель 65%) [4; 3, стр. 12].

Таблица 2. Сравнение ключевых показателей закупочной деятельности

№	Показатель	АО «ЭЛМО»	Среднее по отрасли
1	Доля затрат на закупки в выручке	62%	58%
2	Оборачиваемость запасов	62	75
3	Среднее время проведения тендера	21 день	15 дней
4	Уровень автоматизации закупок	40%	65%

На основе проведенного анализа выявлены основные проблемы в текущей системе закупок АО «ЭЛМО»: высокая доля затрат на оборудование и материалы, недостаточно эффективное управление поставщиками, длительные сроки проведения закупочных процедур и ограниченное использование современных информационных технологий в процессе закупок [2, стр. 5]. В исследовании использованы следующие методы: ABC-анализ для выявления наиболее значимых статей затрат, анализ бизнес-процессов с использованием методологии BPMN (Business Process Model and Notation), сравнительный анализ закупочных практик ведущих компаний отрасли и анализ ключевых показателей эффективности (KPI) закупочной деятельности [3, стр. 18].

Для проведения ABC-анализа были рассмотрены основные статьи затрат, включающие как прямые, так и косвенные расходы. Прямые расходы включают затраты на материалы и оборудование, необходимые для выполнения электромонтажных работ [4, стр. 312; 3, стр. 6]. Косвенные расходы включают транспортные и логистические издержки, а также административные затраты, связанные с управлением закупочной деятельностью [1, стр. 110; 3, стр. 7]. Анализ бизнес-процессов, выполненный с использованием методологии BPMN, позволил визуализировать текущие процессы и выявить узкие места, где можно повысить эффективность и сократить издержки [1, стр. 23].

Таблица 3. ABC-анализ статей затрат

№	Категория затрат	Доля в затратах (%)	Группа
1	Электротехническое оборудование	35	А
2	Материалы	25	А
3	Механическое оборудование	10	А
4	Монтажные работы	15	А
5	Проектирование и инжиниринг	5	В
6	Командировочные расходы	1.75	С
7	Прочие расходы	8.25	С

На основе проведенного анализа выявлены следующие возможности оптимизации: в области электротехнического оборудования и механического оборудования потенциал повышения эффективности оценивается как средний, в то время как в области материалов и процессов закупок потенциал оценивается как высокий [5]. С учетом выявленных проблем и возможностей оптимизации, а также регламента закупочной деятельности холдинга Alageum Group даны следующие конкретные рекомендации по оптимизации закупочной деятельности АО «ЭЛМО» [2, стр. 47].

Совершенствование процесса выбора и оценки поставщиков. Разработать комплексную систему рейтингования поставщиков на основе ключевых показателей (качество, сроки поставки, цена, надежность), внедрить регулярный аудит поставщиков и создать базу данных одобренных поставщиков с историей сотрудничества [4, стр. 56]. Ожидаемый эффект от реализации данных рекомендаций - повышение качества поставляемых материалов и услуг, снижение рисков срыва поставок на 20-25% [6].

Таблица 4. Ключевые показатели для оценки поставщиков

№	Показатель	Весовой коэффициент (%)
1	Качество	40
2	Сроки поставки	30

3	Цена	20
4	Надежность	10

Оптимизация процессов планирования закупок. Внедрить систему прогнозирования потребности в материалах и оборудовании на основе анализа исторических данных и планируемых проектов, разработать методику определения оптимальных объемов закупок с учетом сезонности и специфики проектов, улучшить координацию между отделом закупок и другими подразделениями компании для более точного планирования [6, стр. 78]. Ожидаемый эффект - снижение риска дефицита или избытка материалов, оптимизация затрат на закупки на 10–15% [7].

Для более точного прогноза потребности в материалах рекомендуется внедрение системы ERP (Enterprise Resource Planning), которая позволит интегрировать данные из различных подразделений компании и обеспечит более точное планирование [4, стр. 56]. Внедрение такой системы потребует первоначальных инвестиций, однако ожидаемый эффект от ее использования будет значительным в долгосрочной перспективе [7, стр. 24].

Таблица 5. Прогноз потребности в материалах на основе исторических данных

1	Год	Потребность (тыс.тг)
2	2021	50
3	2022	55
4	2023	60
5	Прогноз 2024	65

Развитие компетенций персонала в области закупок. Разработать программу обучения сотрудников отдела закупок современным методам управления закупками, организовать регулярные тренинги по анализу рынка, ведению переговоров и управлению контрактами, внедрить систему наставничества для передачи опыта внутри отдела [8]. Ожидаемый эффект - повышение эффективности работы отдела закупок на 15–20%, улучшение качества принимаемых решений [7, стр. 24].

Обучение персонала должно включать не только теоретические знания, но и практические навыки, такие как использование современных программных инструментов для управления закупками и ведение

переговоров с поставщиками [1, стр. 23]. Регулярные тренинги и мастер-классы помогут сотрудникам отдела закупок оставаться в курсе новейших тенденций и методов в области закупок [5, стр. 34].

Кроме того, важно развивать навыки анализа данных и прогнозирования у сотрудников отдела закупок. Это поможет им принимать более обоснованные решения, основанные на фактических данных и трендах рынка [8, стр. 47]. Использование аналитических инструментов и методов, таких как регрессионный анализ и прогнозирование временных рядов, может существенно повысить точность прогнозов и эффективность закупочной деятельности [4, стр. 56].

Еще одним важным аспектом оптимизации закупочной деятельности является внедрение автоматизированных систем управления закупками. Это может включать использование специализированного программного обеспечения для управления закупочными процессами, которое позволяет автоматизировать рутинные задачи, такие как обработка заявок, управление контрактами и контроль поставок [5, стр. 67]. Внедрение таких систем позволит сократить время на выполнение операций, уменьшить вероятность ошибок и улучшить общую прозрачность и управляемость процессов [6, стр. 24].

Таблица 6. Автоматизация закупочных процессов: преимущества и ожидания

№	Процесс	Текущее состояние	Ожидаемое состояние	Преимущества
1	Обработка заявок	Ручная	Автоматизированная	Сокращение времени, уменьшение ошибок
2	Управление контрактами	Частично автоматизированная	Полностью автоматизированная	Улучшение управления, снижение рисков
3	Контроль поставок	Ручная	Автоматизированная	Повышение точности, улучшение контроля

Реализация предложенных рекомендаций позволит АО «ЭЛМО» оптимизировать закупочную деятельность и повысить общую эффективность компании. Ожидаемый эффект от внедрения рекомендаций:

повышение эффективности процесса закупок, сокращение сроков проведения закупочных процедур, повышение качества поставляемых материалов и услуг, улучшение взаимодействия с поставщиками [2, стр. 5]. Для успешной реализации стратегии оптимизации закупочной деятельности рекомендуется определить ответственных лиц за внедрение изменений в рамках существующей организационной структуры, разработать детальный план реализации с четкими сроками и ключевыми показателями эффективности, обеспечить поддержку высшего руководства компании, проводить регулярный мониторинг и корректировку стратегии [6, стр. 24].

В дополнение к вышеуказанным рекомендациям важно обратить внимание на стратегическое управление взаимоотношениями с поставщиками. Эффективное управление поставщиками включает не только выбор и оценку поставщиков, но и развитие долгосрочных партнерских отношений. Это может включать совместное планирование, обмен информацией и совместное решение проблем. Развитие таких партнерских отношений может привести к улучшению качества поставляемых материалов, снижению затрат и повышению общей надежности поставок [1, стр. 35].

Еще одним важным аспектом является управление рисками в закупочной деятельности. Это включает идентификацию потенциальных рисков, связанных с поставками, и разработку стратегий их минимизации. Например, для снижения риска задержек в поставках можно создать резервные запасы критически важных материалов или заключить контракты с несколькими поставщиками [5, стр. 47]. Управление рисками также включает мониторинг и оценку рисков на постоянной основе, что позволяет своевременно реагировать на изменения и минимизировать негативное влияние на бизнес [8, стр. 58].

В дополнение к вышеуказанным стратегиям можно рассмотреть внедрение методик бережливого производства (Lean) в процессы закупок. Это включает в себя анализ всех этапов процесса закупок с целью выявления и устранения всех видов потерь (муд), таких как избыточные запасы, избыточные передвижения, ожидания и дефекты [4, стр. 69]. Внедрение Lean-методик может помочь сократить время выполнения процессов, снизить затраты и улучшить качество закупок [6, стр. 79].

Таблица 7. Внедрение Lean-методик в процессы закупок

№	Вид потерь	Пример в закупках	Способы устранения
1	Избыточные	Хранение больших	Оптимизация объемов

	запасы	объемов материалов	закупок
2	Ожидания	Задержки в поставках	Улучшение планирования
3	Избыточные передвижения	Длинные логистические цепочки	Оптимизация логистики
4	Дефекты	Поставки некачественных материалов	Улучшение контроля качества

В заключение следует отметить, что оптимизация закупочной деятельности является ключевым фактором повышения эффективности деятельности АО «ЭЛМО». Предложенные в данном исследовании рекомендации основаны на тщательном анализе текущей ситуации и учете специфики электромонтажной отрасли [6, стр. 24]. Их реализация позволит компании не только сократить затраты и повысить эффективность закупок, но и укрепить свои конкурентные позиции на рынке, создав прочную основу для дальнейшего роста и развития [2, стр. 6].

### **Список использованной литературы**

1. Линдерс М.Р., Джонсон П.Ф., Флинн А.Е., Фирон Г.Е. Управление закупками и поставками. – М.: Юнити-Дана. - 2007. – 751 с.
2. Регламент закупочной деятельности “Alageum Group”. – 2016.
3. Годовой отчет АО «ЭЛМО» за 2023 год. [Корпоративный документ]. – 2024.
4. Бауэрсокс Д.Дж., Клосс Д.Дж. Логистика: управление цепью поставок. – М.: Олимп-Бизнес. - 2024. – 1 с.
5. Отъкало И. Автоматизация бизнес-процессов. – М.: Альпина Паблишер. - 2020. – 1 с.
6. Портер М. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов. – М.: Альпина Диджитал. - 1998. – 400 с.
7. Бикхофф Н., Бергер Р., Котлер Ф. Стратегический менеджмент по Котлеру: Лучшие приемы и методы. – М.: Альпина Диджитал. - 2010. – 320 с.
8. Сорочан А. Оптимизатор бизнес-процессов: лучшие инструменты управления для повышения эффективности. – М.: Эксмо. - 2019. – 192 с.

**АНАЛИЗ ПРОГРАММЫ «НАСТАВНИКИ»  
БЛАГОТВОРИТЕЛЬНОГО ФОНДА «ДАРА» ПО РЕАЛИЗАЦИИ  
СОЦИАЛЬНОГО НАСТАВНИЧЕСТВА НАД ДЕТЬМИ-СИРОТАМИ  
И ДЕТЬМИ, ОСТАВШИХСЯ БЕЗ ПОПЕЧЕНИЯ РОДИТЕЛЕЙ В  
КАЗАХСТАНЕ**

**Аннотация**

В статье проведен анализ казахстанской программы наставничества для детей-сирот и детей, оставшихся без попечения родителей, реализуемой благотворительным фондом «Дара». Целью исследования является изучение эффективности программы и определение ключевых факторов успеха в контексте социализации и адаптации детей. Рассматриваются как локальные, так и международные практики наставничества, проводится сравнительный анализ, и вырабатываются рекомендации для дальнейшего улучшения программы. Используются как качественные, так и количественные методы исследования. Для анализа эффективности программы наставничества фонда «Дара» были собраны и проанализированы статистические данные, предоставленные фондом и Министерством просвещения Республики Казахстан. Также проведены интервью с участниками программы, включая наставников и детей-сирот, что позволило оценить субъективный опыт участников и выявить ключевые факторы успеха программы. Сравнительный анализ с международными программами наставничества, такими как "Big Brothers Big Sisters of America" (Старшие Братья, Старшие Сёстры Америки) и украинская программа "Одна Надежда", позволил адаптировать международный опыт к казахстанским реалиям и предложить рекомендации для дальнейшего развития программы.

*Ключевые слова: наставничество, дети-сироты, наставники, благотворительный фонд «Дара», социализация*

Семья играет ключевую роль в социализации детей, обеспечивая им эмоциональную поддержку, формирование ценностей и навыков,

необходимых для успешной интеграции в общество. Именно в семье ребенок получает первый опыт социальных взаимодействий, развивает чувство принадлежности и безопасности. Отсутствие семейного окружения, как в случае с детьми-сиротами и детьми, оставшимися без попечения родителей, создаёт значительные препятствия для их полноценного развития и адаптации к жизни вне институциональных условий.

Проблема сиротства остаётся актуальной социальной проблемой в Республике Казахстан. На начало 2024 года, согласно данным Министерства просвещения Республики Казахстан, в стране действует 116 организаций для детей-сирот и детей, оставшихся без попечения родителей, из которых 78 находятся в системе образования, 18 – в системе здравоохранения и 20 – в системе социальной защиты населения. Большинство детей, проживающих в интернатных учреждениях, старше 10 лет. Для этих детей социальная адаптация и подготовка к самостоятельной жизни являются критически важными аспектами.

Многие международные и локальные исследования показывают, что дети-сироты и дети, оставшиеся без попечения родителей, сталкиваются с рядом серьёзных проблем: отсутствием навыков самообслуживания, иждивенческим настроем, неадекватной самооценкой, склонностью к асоциальному поведению и другими [1]. Эксперты по профилактике социального сиротства отмечают, что лучшей формой для формирования личности ребёнка-сироты является семья, где царит атмосфера любви и принятия. Однако как помочь таким детям, если нет очереди из кандидатов в приемные родители для детей старше 10 лет?

Для преодоления этих проблем и успешной интеграции ребёнка в общество необходимо предоставление ему постоянной поддержки и наставничества.

Программа «Наставники» благотворительного фонда «Дара» направлена на решение этих задач путём индивидуального наставничества для детей-сирот и детей, оставшихся без попечения родителей. В статье проводится анализ результатов программы, а также сравнение с успешными международными практиками наставничества.

Для проведения исследования использовались различные методологические подходы. Применялись как качественные, так и количественные методы, включая:

- статистические данные, предоставленные благотворительным фондом «Дара», а также данные Министерства просвещения Республики Казахстан. Данные касаются численности и возрастного состава детей-

сирот, динамики их социализации и адаптации, а также результативности программы наставничества.

- сравнительный анализ международных программ наставничества, таких как "Big Brothers Big Sisters of America" (США), программа наставничества "Одна Надежда" (Украина), а также программы наставничества в Великобритании и России. Это позволило оценить эффективность казахстанской программы в контексте лучших мировых практик и адаптировать успешные стратегии для местных условий.

- интервью с участниками программы «Наставники», включая наставников и детей-сирот. Эти интервью помогли выявить ключевые факторы успеха программы, а также определить трудности, с которыми сталкиваются участники на всех этапах программы. Опросы также проводились среди сотрудников детских домов, чтобы оценить их восприятие и участие в программе.

В ответ на официальный запрос редакции Tengrinews.kz в Комитете по охране прав Министерства просвещения сообщили, что на начало 2024 года в стране насчитывается 96 сирот-младенцев, 445 детей в возрасте от 2 до 4 лет, 5562 детей в возрасте от 5 до 11 лет и 15 978 детей в возрасте от 12 до 17 лет [2]. Эти данные свидетельствуют о том, что основная категория детей, воспитывающихся в детских интернатных учреждениях, — подростки старше 10 лет. Одной из ключевых проблем является недостаток потенциальных приемных родителей для детей старшего возраста. Это обстоятельство приводит к необходимости поиска альтернативных форм социальной поддержки и адаптации этих детей, что и стало причиной развития программы наставничества.

Программа «Наставники» благотворительного фонда «Дара» была запущена в партнерстве с другими общественными организациями в 2014 году в качестве пилотного проекта, направленного на социализацию и адаптацию детей-сирот и детей, оставшихся без попечения родителей. Основные задачи программы включают:

1. Подготовка к самостоятельной жизни: наставники помогают детям развивать бытовые навыки, необходимые для успешной интеграции в общество после выпуска из детских домов.

2. Социальная и психологическая поддержка: наставники оказывают детям эмоциональную поддержку, способствуя их социальной адаптации и развитию уверенности в себе.

3. Образование и развитие: программа направлена на повышение академической успеваемости детей, их мотивации к учебе и развитие личных интересов.

Для достижения целей программа делится на три направления [3]:

1. Индивидуальное наставничество. Основное направление проекта, в котором участвуют воспитанники детских домов старше 10 лет. Волонтеры-наставники проходят тщательный отбор и затем подписывают бессрочный договор наставничества. Согласно правилам проекта, наставник обязан провести со своим подопечным как минимум 2 учебных года, а в идеале их дружба может продлиться и всю жизнь. Сопровождение со стороны координаторов и психологов проекта обеспечивается во время нахождения ребенка в детском доме.

2. Корпоративное наставничество. Это направление развивается с 2016 года и основной целью является профориентационная работа с ребятами постарше, которые могут попробовать свои силы в различных профессиях до выпуска и выбора специальности в СУЗ или ВУЗ. На сегодняшний день направление работает в 6 городах, в проекте участвуют 101 подросток и 42 корпоративных партнера. Зачастую у участников уже есть индивидуальные наставники, которые могут оказать поддержку во время освоения новых навыков и умений.

3. Образовательные курсы. Направление работает 8 лет в 10 городах, чтобы восполнить пробелы в образовании у ребят. Проводятся регулярные занятия по школьным предметам, подготовке к сдаче ЕНТ и поступлению в Назарбаев Интеллектуальные школы и Білім-Инновационные школы на индивидуальной и групповой основе. По данным проекта на 2023 год, 165 детей прошли обучение, 22 выпускника поступили в выбранные ВУЗы и колледжи, 2 подростка поступили в лицей «Арыстан» и школу-интернат для одаренных детей «Дарын». В общей сложности проведено 4500 занятий.

Казахстанская программа «Наставники» также включает инициативу «Тәлімгерлер», которая ориентирована на работу с детьми и наставниками, говорящими на казахском языке. Программа охватывает 17 городов и 20 детских домов Казахстана, предоставляя поддержку сотням подростков. Согласно годовому отчету фонда «Дара» за 2023 год [4], за время работы проекта было сформировано 330 пар «наставник – ребенок». В регионах, где нет представительства и филиалов фонда «Дара», проект работает на основе Меморандума о взаимодействии, Соглашения о реализации проекта с общественными организациями, в миссию и Устав которых входит решение проблем социального сиротства, поддержка и защита прав детей-сирот и детей, оставшихся без попечения родителей. Для этого проектом была разработана общая методика, где описаны правила и требования по отбору наставников, рекомендации по подбору пар и формированию проектной команды [5]. Стоит отметить, что проект

является благотворительным и финансируется за счет пожертвований и спонсорства компаний и физических лиц.

Наставники — это специально отобранные и обученные волонтеры, желающие поддержать ребенка из детского дома. Для своих подопечных они становятся взрослыми друзьями, которые, ориентируясь на жизненный опыт, способны выслушать и помочь в трудную минуту, дать совет, направить при выборе будущего и мотивировать к достижению поставленных целей. За время работы проекта были разработаны методическое пособие по ведению проекта, Положение о проекте, Договоры наставничества и прочие методические материалы. В 2021 году руководителем и командой проекта была опубликована книга «Наставники: Реальные истории дружбы с детьми из детского дома» [6], где приведены 46 историй участников проекта — наставников, детей, а также рекомендации психолога проекта из городов Алматы, Астана и Караганда.

Главное отличие наставничества от усыновления или других семейных форм воспитания детей-сирот и детей, лишенных родительской опеки, заключается в том, что между наставником и ребенком не возникают семейные или другие правовые отношения. В то же время, наставник помогает ребенку усвоить нормы и модели поведения, принятые в обществе, с целью дальнейшей адаптации ребенка к жизни в социуме. Также наставничество является добровольной бесплатной деятельностью наставника по предоставлению ребенку-сироте, ребенку, лишенному родительской заботы и проживающему в учреждении для детей-сирот и детей, лишенных родительской опеки, индивидуальной поддержки и помощи в подготовке к самостоятельной жизни. Установлено, что наставничество осуществляется по соответствующему договору между наставником, организацией наставничества, местными органами опеки и попечительства и администрацией учреждения для детей-сирот и детей, лишенных родительской опеки, на которую возложены функции опекуна и попечителя ребенка. Для заключения договора о наставничестве требуется согласие ребенка.

Согласно правилам проекта, наставником может быть совершеннолетнее дееспособное лицо старше 25 лет, которое прошло отбор, тестирование, интервью с психологами и обучение на курсе «Школа Наставников» (подготовка по вопросам воспитания и социальной адаптации детей-сирот и детей, лишенных родительского попечительства). Наставник вправе посещать ребенка по месту его проживания, обучения, лечения, оздоровления, а также (с согласия ребенка и родителей, иных законных представителей ребенка, администрации заведения для детей-

сирот и детей, лишенных родительской опеки, другого учреждения для детей) общаться с ребенком вне места его проживания/обучения/лечения, в том числе приглашать ребенка в свою семью в праздничные и нерабочие дни, дни каникул, предоставлять ребенку помощь в получении дополнительных образовательных, социальных, реабилитационных, оздоровительных услуг, участвовать в обеспечении его одеждой, принадлежностями для обучения и развития [7]. По условиям договора наставничества наставник встречается со своим подопечным каждую выходную неделю, заранее планируя активность с ребенком, чтобы достичь целей программы: помочь ему адаптироваться в социуме, то есть дать ему незаменимые в жизни навыки. Надо учитывать, что наставник не спонсор, поэтому не приветствуются дорогие подарки ребенку, тем более выдача каких-либо сумм на карманные расходы. За парой «Наставник - Ребенок» ведется мониторинг группой координаторов – администраторов, психологов по взрослым и детям.

В рамках Года волонтера в РК в 2020 году результаты проекта были представлены Главе государства и получили от Президента положительные отзывы. Несколько лет подряд вопрос о включении наставничества как альтернативной формы адаптации воспитанников детских домов в законодательные акты рассматривался на заседаниях Мажилиса Парламента. Стоит отметить, что опыт проекта «Наставники» фонда «Дара» стал основой для подписания Президентом страны поправок по вопросам образования, наставничества и безопасности детей в 2024 году, в результате которых в Казахстане появился институт наставничества [8].

Международный опыт: сходства и различия.

США: "Big Brothers Big Sisters of America". Программа "Big Brothers Big Sisters of America" является одной из самых известных и успешных в мире. Созданная более 100 лет назад, она охватывает более 120 стран и имеет многочисленные филиалы по всему миру. В рамках программы взрослые наставники оказывают детям поддержку в учебе, помогают развивать социальные навыки и формируют у них уверенность в себе. Результаты исследований показывают, что дети, участвующие в программе, демонстрируют лучшие академические показатели и снижают риски криминального поведения [9]. Методология отбора наставников схожа с другими программами и включает в себя этапы анкетирования кандидатов в наставники, интервью и тестирования, обучения, подбора подопечного и сопровождения, мониторинга пары «наставник – ребенок».

Украина: программа наставничества "Одна Надежда". В Украине программа наставничества была инициирована Общественным

объединением «Одна Надежда» в 2009 году. По последним данным, программа охватывает более 1300 наставников, которые помогают детям из интернатных учреждений. В 2016 году наставничество было официально признано законной формой социальной помощи подросткам, что позволило программе масштабироваться по всей стране. В 2017 году Кабинет Министров Украины утвердил Положение о наставничестве, по которому могут работать Центры социальных служб для семей, детей и молодежи страны [10]. Однако в связи с последними событиями в стране на данный момент неизвестна судьба проекта и нет доступа к обновленным данным. Последние новости о проекте были опубликованы на сайте в начале 2018 года. По словам представителей фонда «Дара», методология ведения проекта в Казахстане была в основном заимствована с проекта ОО «Одна Надежда».

Великобритания: различные программы наставничества. В Великобритании существует много различных программ наставничества для детей в тяжелой жизненной ситуации. В основном наставники помогают детям и молодежи из неблагополучных семей со учебой и личностным становлением, повышением уверенности в себе. К таким программам относятся Chance UK, ReachOut UK, The National Youth Agency.

Россия: программы наставничества для детей-сирот. В России существует множество программ наставничества, таких как те, которые реализуют фонды «Арифметика Добра», «Солнечный город» и другие. Основная цель этих программ – улучшение качества жизни и социальной адаптации подростков из детских домов через взаимодействие с волонтерами-наставниками, которые проходят тщательный отбор и обучение [11 -12].

Анализ международных программ показал, что казахстанская программа «Наставники» фонда «Дара» успешно адаптировала лучшие практики наставничества, учитывая местные социальные и культурные реалии. Существенным отличием местной программы от западных является то, что система интернатных учреждений отличается. В США и Великобритании отсутствуют детские учреждения для детей-сирот, где дети содержатся в долгосрочном стационарном формате; в этих странах развита система профессиональных приемных (фостерных) и замещающих семей, поэтому наставников подбирают для детей, которые находятся в трудной жизненной ситуации, где причинами могут быть бедность, тяжелые болезни, лишение свободы родителей и/или родственников и так далее. То есть у ребенка могут быть один или оба родителя, которые не

лишены родительских прав. Если смотреть на опыт аналогичных программ в России и Украине, то они почти аналогичны методике ведения проекта в Казахстане: проблемы социальной и бытовой адаптации воспитанников детских домов в обществе после выпуска из интернатных учреждений почти одинаковы, поэтому и краткосрочные и долгосрочные цели таких проектов схожи.

Однако, несмотря на положительные результаты проекта «Наставники» в Казахстане за почти 10 лет работы, существует необходимость в расширении программы и повышении ее доступности для большего числа детей. На данный момент проект представлен только в 20 детских домах страны, тогда как общее количество интернатных учреждений для детей-сирот в системе образования насчитывается 78. Важно также отметить необходимость сотрудничества с местными органами власти, руководителями детских домов, чтобы донести им результаты проекта.

Проект «Наставники» благотворительного фонда «Дара» представляет собой успешную инициативу по поддержке детей-сирот и оставшихся без попечения родителей в Казахстане. Надо учитывать тот факт, что до запуска проекта фондом и его партнерами какой таковой практики индивидуального наставничества для подростков в детских домах не существовало. Проект является первым в системном подходе к вопросу социально-бытовой ориентации детей-сирот. Опыт и результаты проекта показывают, что наставничество играет ключевую роль в их социальной адаптации и подготовке к самостоятельной жизни. Настоящее исследование подтверждает необходимость и значимость таких программ и предлагает конкретные шаги для их дальнейшего развития.

Ключевые результаты исследования включают:

1. Успешная адаптация и социализация детей: Наставничество способствует улучшению социальных навыков, повышению уверенности в себе и подготовке детей к взрослой жизни.

2. Положительное влияние на академическую успеваемость: Дети, участвующие в программе, демонстрируют улучшение учебных достижений и мотивации.

3. Разнообразие форматов программы: Включение индивидуального наставничества, корпоративного наставничества и образовательных курсов обеспечивает комплексный подход к поддержке детей.

Для дальнейшего развития программы рекомендуется увеличить ее охват, привлекая большее количество наставников и усиливая взаимодействие с интернатными учреждениями для детей-сирот и детей,

оставшихся без попечения родителей. Учитывая факт, что опыт проекта лег во основу поправок в Закон Республики Казахстан «О правах ребёнка», важно сотрудничать с государственными органами и доносить результаты и новые подходы в социальном наставничестве для всех вовлеченных сторон.

Рекомендации:

1. Масштабирование программы:

Для увеличения охвата и предоставления помощи большему числу детей рекомендуется расширение программы на большее количество интернатных учреждений. Это может быть достигнуто путем активного привлечения новых партнеров и спонсоров.

2. Сотрудничество с государственными органами:

Рекомендуется укрепить сотрудничество с местными органами власти и руководителями детских домов для повышения осведомленности о программе и получения поддержки в ее реализации.

3. Разработка новых инициатив:

Важно продолжать исследование и внедрение новых методов наставничества, адаптированных к меняющимся социальным условиям и потребностям детей.

### Список использованной литературы

1. Белолипецкая Е.Н., Гарифулина Э.Ш., Герасимова А.С., Орлова Е.А., Фришман И.И., Широких О.В. Организация работы Регионального центра развития семейных форм устройства детей-сирот и профилактики социального сиротства. Методическое пособие. Москва. - 2022, 10 с.

2. Сколько детей-сирот в Казахстане // <https://liter.kz/snimite-rozovye-ochki-s-chem-stalkivaiutsia-priemnye-roditeli-v-kazakhstane-1668496268/> (дата обращения: 01.08.2024).

3. Проект «Наставники». Официальный сайт благотворительного фонда «Дара» // <https://dara.kz/project/30/> (дата обращения: 01.08.2024).

4. Годовой отчет благотворительного фонда «Дара» за 2023 год // <https://dara.kz/upload/uf/52e/nefi43pu54d09vsod2dikhdif7db22lu/Rus-ver.pdf> (дата обращения: 01.08.2024).

5. Описание технологии Проекта «Наставники»

6. Аймурзина А.Ж. Наставники: реальные истории дружбы с детьми из детского дома. Алматы. – 2021. - 149 с.

7. Типовой договор наставничества // <https://adilet.zan.kz/rus/docs/V1600013227>, (дата обращения: 25.07.2024).

8. Закон Республики Казахстан от 23 февраля 2024 года № 64-VIII ЗРК «О внесении изменений и дополнений в некоторые законодательные акты Республики Казахстан по вопросам образования, наставничества и безопасности детей» // <https://adilet.zan.kz/rus/docs/Z2400000064> (дата обращения: 25.07.2024).

9. Официальный сайт программы Big Brothers Big Sisters of America // <https://www.bbbs.org/> (дата обращения: 27.07.2024)

10. Постановление Кабинета Министров Украины от 4 июля 2017. - №465 «Положение о наставничестве»// <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/465-2017-%D0%BF#Text> (дата обращения: 01.08.2024).

11. Официальный сайт Благотворительного фонда «Арифметика Добра» // <https://a-dobra.ru/> (дата обращения: 01.08.2024).

12. Официальный сайт Благотворительного фонда «Солнечный город» // <https://sgdeti.ru/> (дата обращения: 01.08.2024).

**УДК 331.103.4**

**Мендыханов А.Х.**  
Магистрант ЕМВА  
Университет Нархоз  
**Новоточина М.В., ДВА**

## **РАЗРАБОТКА МОДЕЛИ АДАПТАЦИИ ПЕРСОНАЛА В МИКРОФИНАНСОВОЙ КОМПАНИИ ТОО МФО «AUTO SYILIQ FINANCE»**

### **Аннотация**

В статье представлена разработка модели адаптации персонала для микрофинансовой компании ТОО МФО «Auto Syiliq Finance», которая сталкивается с вызовами высокой конкуренции и изменяющихся регуляторных требований. Анализ текущей ситуации выявил, что отсутствие формализованной системы адаптации приводит к снижению производительности новых сотрудников, увеличению операционных рисков и уменьшению уровня удовлетворенности персонала. Модель адаптации включает пять ключевых этапов: предварительный, ознакомительный, профессиональной, социально-психологической адаптации и оценки с корректировкой, каждый из которых направлен на

улучшение интеграции новых сотрудников в компанию. Для повышения эффективности внедрения модели предложено использование таких инновационных инструментов, как система управления обучением (LMS), мобильное приложение, VR-симуляции и AI-система для мониторинга прогресса адаптации. Финансовый анализ подтвердил экономическую целесообразность внедрения модели: даже в пессимистичном сценарии возврат инвестиций (ROI) остается положительным. Основными преимуществами модели являются сокращение времени адаптации сотрудников, снижение текучести кадров и повышение их производительности, что в итоге укрепит позиции компании на рынке. Предложенная модель также обладает потенциалом для масштабирования в других микрофинансовых организациях Казахстана.

**Ключевые слова:** адаптация персонала, микрофинансирование, корпоративная культура, эффективность, инновации, оценка.

ТОО МФО «Auto Syiliq Finance» является одной из ведущих микрофинансовых организаций в Республики Казахстана. Входит в 10 крупных микрофинансовых компаний занимающийся онлайн выдачами микрокредитов до 45 дней. В условиях стремительно развивающегося рынка микрофинансирования Казахстана эффективность деятельности компаний все больше определяется качеством человеческого капитала. Адаптация - важный компонент управления кадрами, однако многие предприятия уделяют ей недостаточно внимания. Отделы по работе с персоналом часто сосредотачивают свои ресурсы на оценке и обучении сотрудников, оставляя адаптационные мероприятия без должного внимания. Согласно опросу, проведенному российским бизнес-изданием, 8% опрошенных компаний вообще не занимаются адаптацией новых сотрудников, а 12% только начинают задумываться об этом процессе. Тем не менее, подавляющее большинство (80%) организаций признают важность адаптации персонала для успешного функционирования бизнеса [1, стр. 11]. Как отмечает Армстронг М., "в современном мире конкурентное преимущество организации определяется не столько финансовыми ресурсами, сколько качеством ее персонала". [2, стр. 3]. Микрофинансовая организация AutoSyiliqFinance, функционирующая в условиях высокой конкуренции и постоянно меняющихся регуляторных требований, сталкивается с необходимостью оптимизации процессов управления персоналом, в частности, адаптации новых сотрудников. Анализ текущей ситуации в отрасли и компании. Согласно отчету Ассоциации микрофинансовых организаций Казахстана за 2023 год,

средняя текучесть кадров в секторе составляет 25% в год, что на 10% выше, чем в традиционном банковском секторе [3]. При этом 40% новых сотрудников покидают компании в течение первых трех месяцев работы. Эта ситуация соответствует глобальным тенденциям: Высокая текучесть кадров в финтех-секторе: По данным международного исследования Deloitte, средний показатель текучести кадров в финтех-компаниях globally составляет около 23-27% в год [4]. "Большое увольнение": Глобальный тренд, начавшийся после пандемии COVID-19, когда значительное число работников добровольно покидают свои рабочие места в поисках лучших условий труда, баланса работы и личной жизни или новых карьерных возможностей [5]. Проблемы с адаптацией новых сотрудников: Согласно исследованию Gallup, только 12% сотрудников во всем мире считают, что их компании хорошо справляются с процессом адаптации новичков [6]. Рост спроса на гибкие условия труда: По данным опроса PwC, 72% работников предпочитают гибридную модель работы, что создает дополнительные сложности для компаний в удержании персонала [7]. Усиление конкуренции за таланты: McKinsey отмечает, что 87% компаний globally сталкиваются с нехваткой квалифицированных кадров, что усиливает борьбу за таланты и повышает риски текучести персонала [8]. В AutoSyliqFinance текучесть кадров составляет 20,63%, что несколько ниже среднеотраслевого показателя, но все еще представляет значительную проблему. Анализ внутренних данных компании, проведенный автором, показал, что отсутствие формализованной системы адаптации приводит к следующим негативным последствиям:

1. Новые сотрудники достигают целевых показателей производительности в среднем через 4 месяца, в то время как в компаниях с развитой системой адаптации этот показатель составляет 2,5 месяца.
2. Количество ошибок в работе новых сотрудников на 30% выше, чем у опытных специалистов, что увеличивает операционные риски.
3. Уровень удовлетворенности новых сотрудников на 25% ниже среднего по компании, что негативно влияет на их мотивацию и производительность.

Методология исследования для оптимизации процесса адаптации персонала в компании из 200 сотрудников, направленная на уменьшение текучести кадров и повышение производительности, представляет собой комплексный подход, сочетающий различные методы сбора и анализа данных. Исследование начинается с глубокого анализа вторичных данных, включая изучение внутренней документации компании за последние 3 года. Особое внимание уделяется отчетам HR-отдела по текучести кадров, данным о производительности сотрудников и оценке эффективности

существующих программ адаптации. Параллельно проводится обзор научных публикаций по теме адаптации персонала в микрофинансовых организациях, с акцентом на связь между адаптацией, удержанием и производительностью сотрудников. Качественная часть исследования включает проведение полуструктурированных интервью с 10 руководителями отделов, 20 сотрудниками, прошедшими процесс адаптации за последний год, и 10 высокопроизводительными сотрудниками со стажем более 2 лет. Интервью проводятся с использованием метода критических инцидентов для выявления ключевых факторов, влияющих на удержание и производительность. Дополнительно организуются 3 фокус-группы по 6-8 человек с сотрудниками разных уровней и стажа для обсуждения процесса адаптации и его влияния на работу. Количественный аспект исследования охватывает всех 200 сотрудников компании. Проводится полный опрос с использованием адаптированной шкалы адаптации новых сотрудников, шкалы организационной приверженности и шкалы удовлетворенности работой. Анализ данных включает выявление корреляций между показателями адаптации, удовлетворенности, приверженности и реальными данными о производительности и текучести. Для получения внешней перспективы проводится бенчмаркинг практик адаптации в 5 ведущих микрофинансовых организациях Казахстана, сопоставимых по размеру. Этот этап включает экспертные интервью с HR-специалистами этих компаний, фокусируясь на стратегиях повышения удержания и производительности сотрудников. Лонгитудный компонент исследования предполагает отслеживание процесса адаптации 20 новых сотрудников в течение их первых 6 месяцев работы. Проводятся еженедельные короткие опросы и ежемесячные структурированные интервью. Показатели производительности этой группы сравниваются с историческими данными по новым сотрудникам. Анализ данных осуществляется с использованием смешанного метода, включающего тематический анализ качественных данных с помощью NVivo и статистический анализ количественных данных, включая корреляционный и регрессионный анализ, с использованием SPSS или R. Основной фокус анализа направлен на выявление факторов, наиболее сильно влияющих на удержание и производительность сотрудников. Этические аспекты исследования обеспечиваются получением информированного согласия от всех участников, гарантией анонимности и конфиденциальности данных, а также предоставлением возможности участникам ознакомиться с результатами исследования. Важной частью исследования является оценка потенциального экономического эффекта от улучшения процесса

адаптации. Проводится расчет потенциальной экономии от снижения текучести кадров, оценка увеличения выручки от повышения производительности сотрудников, а также анализ затрат и выгод от внедрения новой системы адаптации. Завершающим этапом становится разработка конкретных рекомендаций по улучшению процесса адаптации с фокусом на удержание сотрудников и повышение их производительности. Создается дорожная карта внедрения изменений, учитывающая специфику компании. Данная методология позволяет получить всестороннее понимание текущего процесса адаптации, его влияния на ключевые показатели эффективности компании и разработать обоснованные рекомендации по улучшению, непосредственно связанные с целями организации по снижению текучести кадров и повышению производительности сотрудников.

### **Разработка модели адаптации персонала**

Основываясь на результатах проведенного анализа и учитывая лучшие практики в финансовом секторе, предлагается следующая модель адаптации для AutoSyliqFinance: Модель начинается с предварительного этапа, где создаются стандартизированные планы адаптации для каждой роли. Разрабатывается корпоративный сайт с разделом для новых сотрудников, содержащим базовую информацию о компании, обучающие материалы и форум для вопросов. За три дня до выхода сотрудника готовится пакет документов и рабочее место. Ключевым элементом становится внедрение LMS (Learning Management System), доступ к которой предоставляется за неделю до начала работы. Ознакомительный этап стартует в первый рабочий день с групповой вводной сессии, проводимой каждый понедельник для новых сотрудников. В течение двух часов рассматриваются вопросы техники безопасности, основы корпоративной культуры и базовые процедуры. Затем проводится часовая экскурсия по офису, знакомство с наставником и командой, а также демонстрация работы с LMS. Этап профессиональной адаптации длится 1-4 недели и различается для кредитных специалистов и операторов колл-центра. Кредитные специалисты изучают продуктовую линейку, базовые процессы, работу в CRM-системе и оценку кредитоспособности. Операторы колл-центра осваивают скрипты, продуктовую линейку, работу с телефонной системой и CRM. Обе группы проходят практику под наблюдением наставника и постепенно переходят к самостоятельной работе. Параллельно идет этап социально-психологической адаптации. Новичку назначается "приятель" (buddy) из числа коллег для неформальной поддержки. Сотрудник участвует в еженедельных командных планерках и

приглашается на корпоративное мероприятие в течение первого месяца работы. Процесс оценки и корректировки включает еженедельные краткие встречи с наставником, оценку по чек-листу после месяца работы, встречу с руководителем отдела после 1,5 месяцев и финальную оценку после 3 месяцев.

Результаты обучения в LMS интегрируются в общую оценку адаптации. LMS становится ключевым технологическим решением в модели. Выбирается облачное решение (TalentLMS, Moodle или iSpring Learn) со структурой, включающей общий модуль, модули для кредитных специалистов и операторов колл-центра. Система предусматривает тестирование, геймификацию и мобильную версию для удобства обучения. Для оптимизации ресурсов создается пул наставников из 10–15% лучших сотрудников, проводится их обучение и внедряется система мотивации. Обучающие материалы стандартизируются, создаются краткие руководства и видео-инструкции. График адаптации оптимизируется формированием групп новых сотрудников и составлением расписания обучения на месяц вперед. Эффективность программы оценивается по ряду KPI, включая процент успешного прохождения испытательного срока, время выхода на целевой уровень производительности, удовлетворенность новых сотрудников, снижение текучести кадров, а также показатели, связанные с LMS - своевременность прохождения курсов и средний балл по тестам. Внедрение модели происходит поэтапно: подготовка, пилотное внедрение, полное внедрение и постоянный мониторинг с оптимизацией. На подготовительном этапе разрабатываются планы адаптации, создаются обучающие материалы, проводится отбор и обучение наставников, настраивается LMS.

Пилотное внедрение тестирует модель на небольшой группе, после чего проводится корректировка. Полное внедрение начинается с информационной сессии для всех сотрудников. Далее осуществляется постоянный мониторинг KPI и регулярное обновление программы. Эта комплексная модель учитывает специфику AutoSyliqFinance, решает проблему нехватки времени и обучающего персонала, позволяет стандартизировать процесс обучения и обеспечить новых сотрудников качественными материалами. Она предлагает структурированный подход к адаптации, который можно масштабировать без существенного увеличения нагрузки на HR-отдел и наставников.

Таблица 1. Анализ затрат и выгод от внедрения модели адаптации

Показатель	AutoSyiliqFinance	Средний показатель по отрасли
Средняя текучесть кадров	20,63%	25%
Среднее время адаптации	4 месяца	2,5 месяца
Показатель	Затраты (тенге)	Ожидаемая выгода (тенге)
Разработка LMS	15 млн	35 млн
Разработка мобильного приложения	800 тыс.	2 млн
Создание VR-симуляций	12 млн	25 млн
Внедрение AI-системы	1 млн	10 млн
Обучение кураторов	500 тыс.	5 млн
Примечание: составлено автором на основе источников [3]		

На основе детального анализа и консультаций с финансовым отделом AutoSyiliqFinance, предлагается следующий бюджет и прогноз возврата инвестиций:

Инвестиции:

1. Разработка контента и внедрение LMS: 1,5 млн тенге
2. Разработка мобильного приложения: 800 000 тенге
3. Создание VR-симуляций: 1,2 млн тенге
4. Внедрение AI-системы анализа: 1 млн тенге
5. Обучение кураторов и наставников: 500 000 тенге

Итого: 5 млн тенге

Расчет возврата на инвестиции (ROI) в обучении. О расчете возврата на инвестиции в обучении в период адаптации целесообразно говорить в тех случаях, когда речь идет о профессиональном обучении новичков, например о длительной подготовке молодых специалистов, осуществляемой силами наставников и специалистов корпоративного учебного центра. Автором методологии анализа экономической эффективности проведенной программы является американский консультант Дж. Филипс. Каждый из показателей можно перевести в денежное выражение и рассчитать возврат на инвестиции по формуле:  $ROI (\%) = (\text{Доход от программы} - \text{Стоимость программы}) / \text{Стоимость программы}$ . Ожидаемый возврат инвестиций (ROI) рассчитан для трех сценариев:

*Оптимистичный сценарий:*

Сокращение затрат на рекрутинг: 3 млн тенге в год

Повышение производительности: 3,5 млн тенге в год

Снижение операционных рисков: 1,5 млн тенге в год

итого ожидаемая выгода: 8 млн тенге в первый год  $ROI = 60\%$

*Реалистичный сценарий:*

Сокращение затрат на рекрутинг: 2,5 млн тенге в год

Повышение производительности: 3,2 млн тенге в год

Снижение операционных рисков: 1,3 млн тенге в год итого ожидаемая выгода: 7 млн тенге в первый год ROI = 40%

*Пессимистичный сценарий:*

Сокращение затрат на рекрутинг: 2 млн тенге в год

Повышение производительности: 2,8 млн тенге в год

Снижение операционных рисков: 1 млн тенге в год итого ожидаемая выгода: 5,8 млн тенге в первый год ROI = 16%

Даже при пессимистичном сценарии инвестиции окупаются в течение первого года внедрения модели.

Потенциальные риски и способы их минимизации

Сопrotивление персонала изменениям: проведение информационных сессий и вовлечение сотрудников в процесс разработки модели.

Технические сложности при внедрении VR и AI: поэтапное внедрение и тщательное тестирование перед полномасштабным запуском.

Этические вопросы использования AI: разработка прозрачной политики использования данных и обеспечение конфиденциальности.

Сравнение с существующими моделями адаптации.

В отличие от традиционных моделей адаптации, используемых в других секторах экономики Казахстана (например, в нефтегазовой отрасли), предложенная модель учитывает специфику микрофинансового сектора и использует инновационные технологии. По сравнению с моделью адаптации, используемой в других микрофинансовых компаниях, наша модель предлагает более персонализированный подход и активное использование VR и AI технологий.

Оценка эффективности модели

Для мониторинга эффективности модели предлагается использовать следующие KPI:

Время достижения целевых показателей производительности (цель: сокращение с 4 до 2,5 месяцев)

Уровень удовлетворенности новых сотрудников (цель: повышение на 30%)

Процент сотрудников, успешно прошедших испытательный срок (цель: повышение с 70% до 90%)

Снижение количества ошибок в работе новых сотрудников (цель: на 50% за первые 3 месяца)

Уровень текучести кадров среди новых сотрудников (цель: снижение на 40% в первый год)

Возможности масштабирования модели

Предложенная модель адаптации персонала имеет потенциал для масштабирования на другие компании микрофинансового сектора Казахстана. Ключевые элементы модели, такие как использование LMS и мобильного приложения, могут быть легко адаптированы под потребности других организаций. Однако необходимо учитывать специфику каждой компании и проводить предварительный анализ перед внедрением.

В заключении следует отметить, что предложенная модель адаптации персонала представляет собой комплексное решение, учитывающее специфику микрофинансового сектора, уникальные потребности ТОО «МФО Auto Syiliq Finance» и культурный контекст Казахстана. Несмотря на потенциальные риски и сложности внедрения, ожидаемые преимущества значительно перевешивают возможные трудности. Инвестиции в эффективную систему адаптации персонала позволят ТОО «МФО Auto Syiliq Finance» укрепить свои позиции на рынке и создать прочную основу для долгосрочного развития.

### Список использованной литературы

1. Володина, Н. Адаптация персонала, Москва ООО «Бегин Групп», 2006. – 11 с.
2. Армстронг, М. Практика Управления Человеческими ресурсами, Питер Издательский дом. - 2018. – 3 с.
3. Аналитический отчет Ассоциации микрофинансовых организаций Казахстана. – 2023// <https://amfok.kz/ru/analytics.html> (дата обращения: 13.08.2024).
4. Аналитический отчет Deloitte. – 2023 // <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/industry/financial-services/financial-services-industry-outlooks/fintech-report-2023.html> (дата обращения: 13.08.2024).
5. Исследование Pew Research Center о причинах увольнения работников [Электронный ресурс] – 2021 // <https://www.pewresearch.org/fact-tank/2022/03/09/majority-of-workers-who-quit-a-job-in-2021-cite-low-pay-no-opportunities-for-advancement-feeling-disrespected/> (дата обращения: 13.08.2024).

6. Аналитический отчет Gallup о состоянии глобального рабочего места. – 2024 // <https://www.gallup.com/workplace/349484/state-of-the-global-workplace.aspx> 7 (дата обращения: 13.08.2024).

7. Исследование PwC о надеждах и опасениях работников. – 2023// <https://www.pwc.com/gx/en/issues/workforce/hopes-and-fears-2023.html> (дата обращения: 13.08.2024).

8. Отчет McKinsey о состоянии искусственного интеллекта. – 2023 // <https://www.mckinsey.com/capabilities/quantumblack/our-insights/the-state-of-ai-in-2023-generative-ais-breakout-year.html> (дата обращения: 13.08.2024)

