

УО «Алматы Менеджмент Университет»



ALMA
ALMATY MANAGEMENT
UNIVERSITY

УПРАВЛЯТЬ СОБОЙ – УПРАВЛЯТЬ БИЗНЕСОМ – УПРАВЛЯТЬ ВРЕМЕНЕМ

Сборник статей магистрантов
Магистранттарының мақалаларының жинағы
Collection of articles by Master Program students

Выпуск 6

Алматы, 2016

УО «Алматы Менеджмент Университет»

УПРАВЛЯТЬ СОБОЙ – УПРАВЛЯТЬ БИЗНЕСОМ – УПРАВЛЯТЬ ВРЕМЕНЕМ

Сборник статей магистрантов

Магистранттарының мақалаларының жинағы

Collection of articles by Master Program students

Выпуск 6

Алматы, 2016

УДК 005
ББК 65.290-2
У67

Редакционная коллегия

Исахова П.Б. - д.э.н.; профессор, заведующая кафедрой «Финансы, учет и аудит»

Никифорова Н.В. - д.э.н.; профессор кафедры «Менеджмент, предпринимательство и маркетинг»

Залученова О.М. - к.э.н.; заведующая кафедрой «Менеджмент, предпринимательство и маркетинг»

Габдулина А.С. - д.э.н.; заведующая кафедрой «Логистика и РДГБ»

Жанжигитова Г.А. – и.о. зам. декана по послевузовскому и дополнительному образованию

Шакирова С.М. – к. филос. н., директор Управления по науке

Управлять собой - управлять бизнесом - управлять временем: Сборник статей слушателей магистерских программ. Выпуск 6. – Алматы: Алматы Менеджмент Университет, 2016 – 116 с.

ISBN: 978-601-278-813-6

Все статьи прошли проверку в системе Антиплагиат.ру (уникальность текста не ниже 75%).

ISBN: 978-601-278-813-6

Содержание

№	Автор	Название статьи	Научный руководитель	Стр.
1	Алиева Л. С.	Финансовая модель предприятия	Косолапов Г.В., к.э.н., доцент	5
2	Ахмуллаев Н.И.	Управление проектами в условиях неопределенности и риска	Никифорова Н.В., д.э.н., профессор	9
3	Бердалиева Ж.М.	Глобализация международных финансовых рынков и ее влияние на экономику Казахстана	Исахова П.Б., д.э.н., профессор	14
4	Жалғас Л.Т.	Разработка и внедрение систем управления проектами на предприятии	Залученова О. М., к.э.н., доцент	16
5	Кайбалдиева Л.Б.	Особенности и механизмы управления экологическими проектами в Казахстане	Масакова С.С., к.э.н., доцент	19
6	Каримжан Е.Б.	Разработка и совершенствование электронного маркетинга на предприятии	Давлетова М.Т., к.э.н., доцент	23
7	Крылова Д.С.	Стратегический подход к финансовому пролированию в коммерческой организации	Чивазова А.З., к.э.н., доцент	26
8	Кузенбаева М.Д.	Теоретические оспекты выбора модели управления запасами в логистических процессах компании	Бодаубаева Г.А., к.э.н., доцент	30
9	Маженов Р.К.	Особенности становление и развития проектного управления в Казахстане	Исентаева Г.К., к.э.н., доцент	33
10	Нургалиева Б.С.	Развитие интернет - маркетинга: оценка перспектив и рисков компании	Закирова А.Т., к.э.н., доцент	38
11	Умерзакова Д.К.	Система управления рисками в логистике закупок	Ахмеджанова А.Х., к.э.н., доцент	41
12	Юсупов У.Н.	Методы эффективного управления изменения в организации	Залученова О. М., к.э.н., доцент	47
13	Abileva A.	Problems of project implentation managment	S. Masakova	49
14	Azhibayeva K.A	The WTO vs. the Customs Union	Davar Arash	52
15	Baltabayeva R.	Organization promotional activities of Mitsubishi Motors Company in Kazakhstan market for the period 2014-2015	Davar Arash	57
16	Diaz A.	Advances and challenges in Research Management in Higher Education. The case of Kazakhstan	S. Masakova	61
17	Dyussenova A.Z.	The role of decision making in the success of business	G. Isentayeva, Davar Arad	64

18	<i>Goncharova I.Yu.</i>	Kazakhstani system of financial management: essentials for change	O. Zaluchyonova, A. Salimbayeva	67
19	<i>Goncharova I.Yu.</i>	Crisis financial management: Ways to survive	O. Zaluchyonova, A. Salimbayeva	70
20	<i>Kim A.</i>	Company's financial growth development strategy	A. Chivazova	73
21	<i>Kopbayeva L.</i>	Analysis and evaluation of the financial position of an economic entity	A. Karshalova	77
22	<i>Kozybagarov A.</i>	The rationale for the development of public-private partnership in the tourism sector		82
23	<i>Kunayeva A.</i>	Value-added tax and sales tax, their difference, pros and cons of the Replacement of one tax by another	Zh. Elubaeva	85
24	<i>Nazyrov R.</i>	Marketing in fashion retail. Start your own business using marketing strategy	O. Zaluchyonova K. Abdykhalykov	88
25	<i>Nurtazina M.</i>	Theoretical aspects of economic entities' sustainability analysis	A. Karshalova	95
26	<i>Otarbayeva A.</i>	Financial analyses of JSC "IC "Kommesk-Omir"	A. Karshalova	98
27	<i>Rakhimberdinova A.</i>	The Essence of Innovation Management	Davar Arad	102
28	<i>Sharshankulova Z.</i>	Talent Management: Main Recourse of Organizational Performance	O. Zaluchyonova	105
29	<i>Uvaliyeva D.</i>	Organizational Life-cycle	Davar Arad	109
30	<i>Zhanzakova Aigul</i>	Life-cycle in Innovative projects	O. Zaluchyonova, Davar Arad	112

Ключевые слова

Развитие проектного управления в Казахстане, управление проектами в Казахстане, управление проектами, проектное управление, концепция проектного управления, национальный стандарт управления проектами.

ОСОБЕННОСТИ СТАНОВЛЕНИЯ И РАЗВИТИЯ ПРОЕКТНОГО УПРАВЛЕНИЯ В КАЗАХСТАНЕ

Высокая динамика экономического развития в современном мире требует организации системного управления и переосмысления подхода к формам взаимодействия государства и бизнеса. Актуальность изучения становления и формирования проектного управления обусловлена необходимостью введения новых инструментов, направленных на укрепление экономического сектора нашей развивающейся страны.

Например, в Программе «Дорожная карта бизнеса – 2020» к 2015 году были установлены следующие целевые индикаторы: удешевление кредитов на общую сумму не менее 400 млрд. тенге ежегодно; увеличение доли обрабатывающей промышленности в структуре ВВП до уровня не менее 12,5%; увеличение доли несырьевого экспорта до уровня не менее 40% в общем объеме экспорта; увеличение объема несырьевого экспорта до уровня не менее 43% от объема совокупного производства обрабатывающей промышленности; увеличение производительности труда в обрабатывающей промышленности не менее 1,5 раз [11]. Однако реалии действительности ставят достижение запланированных целей в затруднительное положение. Причины неэффективности и снижения качества некоторых проектов в рамках Государственной программы по форсированному инновационно-индустриальному развитию (далее – ГП ФИИР) наряду с другими факторами нужно искать в несоблюдении системы управления.

Развитие бизнеса в условиях кризиса и волатильности национальной валюты, зависящей от цен на нефть, ставит перед государством и бизнес-сообществом новые задачи для выхода из сложившейся ситуации. Одним из возможных решений в данном направлении является эффективное применение инструментов проектного менеджмента.

Рассмотрим, как взаимодействует государство и бизнес в современных рыночных условиях через призму государственного регулирования и проектного управления.

Немного о роли государства. Как показывают исследования, различные методы государственного управления характеризуются разной эффективностью для целей увеличения темпов роста экономики. Следовательно, решение вопросов о методах государственного вмешательства должны предваряться определением результатов такого вмешательства, а именно, его влияния на динамику ВВП.

В частности, для того, чтобы сформировать инструментарий субъектов рынка для достижения своих целей целесообразно выделить приоритетные направления экономического развития. Известно также, что вмешательство государства в процессы трансформации экономической системы проявляется в виде правил, которые могут носить как рыночный, так и директивный характер. В первом случае государство определяет свои приоритеты в валютно-финансовой, банковской и внешнеэкономической деятельности. Во втором – государство законодательно обязывает экономических агентов выполнять определенные мероприятия.

Общепринято считать, что проектное управление получило начало в 30-е годы в США, когда была разработана первая матричная организационная структура для руководства и осуществления сложных проектов. Зарождение современной концепции относят к 50-м годам: разработка метода критического пути (СРМ), применение системы сетевого планирования (PERT), внедрение системного подхода к управлению проектами.

В 80-е годы последовали фиаско большинства проектов в связи с невыполнением поставленных целей и ограничением по всем параметрам. Вследствие чего стали развиваться методы управления проектами с ориентацией на заказчика, методы управления изменением, качеством и риском. Огромную роль сыграло появление 4-го поколения компьютеров [1]. Таким образом, окончательное формирование современной концепции управления проектами можно отнести к началу 20 столетия.

Как показывает опыт США, первоначально управление проектами было связано с проектом «Polaris». Вместе с тем, растущие масштабы производства и жесткая конкуренция привели крупные компании к пониманию того, что необходимо переходить к управлению деятельностью всей организации. И здесь речь идет не только о планировании, но и о множестве процессов, объединенных общей целью – от зарождения идеи до ее воплощения в жизнь. Процессы управления проектами (рисунок 1) стали применяться во всем мире во всех группах отраслей, как «хорошая практика».



Рисунок 1. Пять групп процессов управления проектом [2]

«Хорошая практика» означает согласие относительно правильного применения процессов управления проектами и доказало возможность повысить вероятность успеха для широкого диапазона различных проектов. При этом сказанное не означает, что описанные знания, навыки и процессы всегда должны однообразно применяться ко всем проектам. В любом проекте менеджер в сотрудничестве с командой всегда ответственен за определение подходящих процессов и насколько строго должен выполняться каждый из них.

Методология проектного менеджмента определяет и формализует процедуры, методы и инструменты реализации пяти групп процессов: инициации проекта, планирования, исполнения, мониторинга и контроля, а также завершения проекта (рисунок 2).

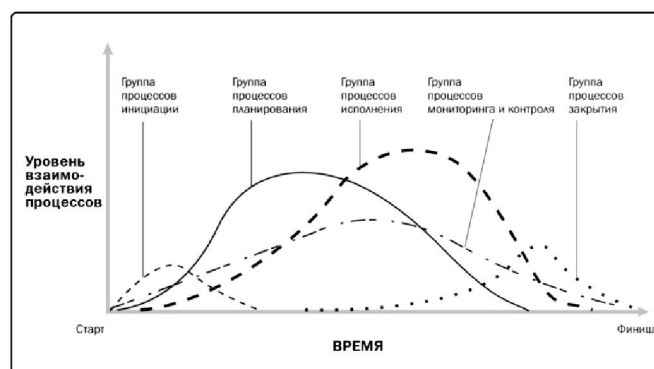


Рисунок 2. Процессы жизненного цикла проекта

Примечание – источник [2]

По данным международных экспертов использование современной методологии и инструментов управления проектами позволяет сэкономить порядка 20-30 процентов времени и около 15-20 процентов средств, затрачиваемых на осуществление проектов и программ [3]. При этом через различные проекты и программы реализуется около 40% целенаправленной общественно полезной деятельности людей. Ежегодно в мире на управление проектами расходуется около \$10 триллионов в год

В 1987 году увидел свет и до сих пор наиболее востребован, разработанный Project Management Institute (PMI) и регулярно обновляемый каждые 4 года, стандарт в области управления проектами «Руководство к своду знаний по управлению проектами» (A Guide to the Project Management Body of Knowledge, PMBoK® Guide). Данный документ является неким эталоном и священной книгой проектного менеджмента, в котором даны общие рекомендации по ведению проектов, независимо от их масштаба и сферы деятельности.

Согласно пятому изданию PMBoK результатом реализации проекта может стать:

- продукт, представляющий собой компонент другого изделия, улучшение изделия или конечное изделие;
- услуга или способность предоставлять услугу (например, бизнес-функция, поддерживающая производство или дистрибуцию);
- улучшение существующей линейки продуктов или услуг (например, проект с применением метода «шесть сигм» (SixSigma), в целях уменьшения дефектов);
- конечный результат или документ (например, исследовательский проект приносит новые знания, которые можно использовать для определения наличия тенденции или пользы какого-либо

нового процесса для общества) [4].

Из изложенного следует, что управление проектами – это набор инструментов, технологий и знаний, применение которых к проекту помогает достичь наилучших результатов. Авторы книги «Управление проектами» П.Мартин и К.Тэйт сравнивают попытку руководить проектом без применения науки с игрой в футбол без игровой стратегии [4]. Основной целью управления является исполнение проекта путем достижения поставленных целей, на которые ориентированы все члены команды. При этом следует различать цели проекта и цели продукта проекта. Если цели продукта – это свойства и функции, которыми должна обладать продукция проекта, то цели проекта – это работа, которую нужно выполнить для производства продукта с заданными свойствами.

Становление и развитие проектного управления в Казахстане показывает, что инструменты управления, созданные в условиях другой институциональной среды, имеют существенные отличия с положением экономической и ментальной действительности в нашей стране. В связи с этим возникает необходимость разработки собственных стандартов проектного управления, наряду с использованием уже апробированных зарубежных инструментов управления.

Необходимость разработки национального стандарта отражена также в исследовательских работах. По мнению Яновской О.А. и Игенбаевой Б.Н., появление национальных стандартов обеспечит компаниям и организациям единое понимание правил и принципов проектного управления, целей и содержания реализуемых проектов, нормативное закрепление полномочий, определение единых способов исполнения и управления проектами, создание методической основы для обучения персонала, участвующего в проектной деятельности.

Государственным и частным компаниям необходимо ввести единые термины в области проектного менеджмента, унифицировать требования к процессам управления проектами, программами и портфелями, четко прописать роли участников этих процессов. Предпосылки создания единого стандарта управления проектами заключаются в наличии универсальных требований к управлению проектами, единой регламентирующей нормативной базы, учитывающей отечественные особенности и опыт проектного управления, создании стандартов с учетом казахстанских особенностей, применимых для большинства проектов и организаций, работающих в Казахстане [5].

Разработка национального стандарта в стране – это кропотливый труд. На первоначальном этапе разработкой концепции развития проектного управления в Республике Казахстан в 2009 году занимался Союз проектных менеджеров Республики Казахстан (далее – СПМ РК) совместно с НДП «Нур Отан». Результатом совместной работы стала Концепция развития проектного менеджмента в Республике Казахстан на 2010-2020 годы. Разработчики Концепции позиционируют документ как инструмент практического применения в инновационной деятельности государственных структур, бизнеса, общества, а также прорывного государственного и общественного развития.

Уделяя внимание значимости проектного менеджмента в формировании национальных систем, разработчики концепции ссылаются на мировой опыт, который показывает, что созданию национальных инновационных систем ведущих экономик мира всегда предшествует принятие национальных стандартов управления проектами. Отсутствие в Казахстане официально принятых стандартов управления проектами может поставить под сомнение создание национальной инновационной системы. Более того, попытки реализации инноваций без применения стандартов по управлению проектами приводят к чрезмерному увлечению коммерциализации технологий. Вследствие этого, как правило, результаты проектов не достигают поставленных целей и задач, увеличивается стоимость реализации, и срываются сроки [6].

Вопросы проектного управления поднимались и на уровне центральных исполнительных ведомств. Так, в рамках ГП ФИИР на расширенном заседании Координационного совета под председательством Вице-преьера – Министра индустрии и новых технологий РК А.О. Исекешева рассматривался проект Концепции развития проектного менеджмента. По мнению руководителя ведомства, необходимо «... создать такую систему управления государственными программами и проектами, когда за каждую программу, каждый проект и каждое мероприятие по их реализации будет определено конкретное должностное лицо, ответственное за результаты проекта, составлен четкий календарь событий и матрица ответственности. Когда отвечать нужно будет не только за своевременное освоение средства и количество проведенных совещаний, а за конкретный выход проекта на производственную мощность» [7]. В результате с 2010 года Правительством была поставлена задача создания и развития Национальной системы проектного управления.

Как уже было отмечено, в Казахстане одним из основных инициаторов необходимости разработки национального стандарта является Союз проектных менеджеров Республики Казахстан (далее – СПМ РК). Инициаторами создания СПМ РК в 2003 году выступили ТОО «BMD-Leasing», Агропромышленный Союз Казахстана и Международная академия информатизации (МАИН Алматы) при активной поддержке КазНТУ им. К. Сатпаева, КазНУ им. Аль-Фараби с участием Палаты аудиторов республики Казахстан, Алматинской торговой палаты и других консалтинговых компаний.

Среди основных мероприятий СПМ РК можно назвать следующие:

Организация и проведение научного форума в области управления проектами в апреле 2007

года, Алматы.

Инициация при поддержке НДП «Нур Отан» в октябре 2008 года и проведение Первого Международного форума «Управление проектами в Центральной Азии» с широким участием проектного сообщества Казахстана и других стран 17 марта 2009 года в Алматы. На форуме был рассмотрен проект концепции продвижения проектного менеджмента и по результатам обсуждения разработаны рекомендации и предложения, адресованные государственным структурам и проектному сообществу.

Проведение Республиканского круглого стола на тему «Стандарты управления проектами и программами» с участием представителей депутатского корпуса, ряда министерств, бизнес-структур и проектного сообщества 23 апреля 2010 года.

Проведение Второго международного форума «Управление проектами в Центральной Азии. Инновационные технологии» совместно с КазНТУ им. К.И.Сатпаева, НДП «Нур Отан» и соорганизаторами форума АО «КИРИ», АО «НИКХ «Зерде» и АО «НАТР» 2-5 мая 2012 года в Алматы.

Участие в серии региональных семинаров на тему «Внедрение систем менеджмента качества на отечественных предприятиях» в 2013 и 2014 годах.

Верификация перевода стандарта PMBoK Guide на русский язык.

Членство в ТК 54 Казахстанского института по стандартизации и сертификации КТРМ МИР в 2013 году.

На наш взгляд, благодаря деятельности СПМ РК в Казахстане удалось запустить процесс развития проектного управления. Однако всестороннее развитие данной сферы может произойти только при совместных усилиях других институтов занимающихся проектным управлением.

В настоящее время продуктивную деятельность процесса развития данного направления ведет ОФ «Казахстанский институт управления проектами», который провел ряд актуальных мероприятий, в том числе 1-ую Национальную конференцию партнеров PMI Kazakhstan Potential Chapter в мае 2015 года.

Свой вклад в создание площадки и развитие Национальной системы проектного управления, налаживания взаимодействия между компаниями различных сфер экономики, продвижения проектного управления вносят такие организации, как Казахстанская ассоциация управления проектами (КАУП), Казахстанский институт развития индустрии (КИРИ), Казахстанский центр государственно-частного партнёрства, Академия государственного управления при Президенте РК.

30 октября 2014 г. в Казахстане принят национальный стандарт по управлению проектами СТ РК ISO 21500-2014 «Руководство по управлению проектами» (рисунок 3) и вводится в действие с 1 января 2016 г. В разработке стандарта принимали участие 36 стран в течение 5 лет (с 2007 г.). Технический Комитет ISO TK 236 работал на базе PMI и за основу был принят стандарт PMBoK® Guide.



Рисунок 3. Основные стандарты управления проектами [8]

Для сравнения, в Российской Федерации разработка национальных стандартов началась в 2008 году. В 2012 году в свет вышли три ГОСТа: ГОСТ Р 548692011 «Проектный менеджмент. Требования к управлению проектом», ГОСТ Р 54870-2011 «Проектный менеджмент. Требования к управлению портфелем проектов» и ГОСТ Р 54871-2011 «Проектный менеджмент. Требования к управлению программой». Все три ГОСТа не являются обязательными к исполнению, а просто показывают, как необходимо действовать в целом.

Вместе с тем, на форуме PMI в целом ГОСТы Российской Федерации подверглись негативной критике. По мнению отдельных исследователей, четырех лет для разработки национальных стандартов по управлению проектами явно недостаточно. Отзывы РМР и известных экспертов PMI говорят сами за себя: «Жаль, что такой документ позиционируют как национальный стандарт», «Определение проекта и процесса не соответствует определению в PMBoK», «Документ очень сырой с неясной перспективой». Как показывает сравнение, серия ГОСТов – это что-то вроде со-

кращенного оглавления РМВоК [9]. Несомненно, это всего лишь субъектные мнения, которые не представляют всей сущности, однако к ним необходимо прислушаться при дальнейшей работе по развитию национального стандарта в области проектного управления в Казахстане.

На наш взгляд, интерес представляет стандарт PRINCE2, разработанный Central Computer and Telecommunication Agency (ССТА) в 1989 году в Великобритании. Первоначально стандарт использовался в сфере информационных технологий и был предназначен для государственных проектов. В настоящее время этот стандарт отражает структурированный подход к управлению проектами. PRINCE2 является обязательным к исполнению во всех государственных проектах Великобритании и широко используется в частном секторе [10]. Использование указанного стандарта в государственной службе требует детального анализа применения и возможного пробного использования в Казахстане.

Изучение применения стандартов проектного управления требует серьезной исследовательской базы научных институтов и высших учебных заведений, наличия подготовленных квалифицированных специалистов. Проектное управление в Республике Казахстан получило свое развитие в начале 2000-х годов – началось формирование современной методологии, применение комплексных средств, распространение технологии управления проектами и подготовка профессиональных проектных менеджеров.

Так, в 2008 году на базе КазНТУ им. К. И. Сатпаева была открыта экспериментальная магистратура по специальности 6М051800 «Управление проектами» и включена в государственный классификатор. В настоящее время пять вузов страны, одним из которых является НОУ «Алматы Менеджмент Университет», готовят магистров и PhD докторов. Обучение помогает сформировать интегрированный взгляд на управление проектами в целом.

Опыт многих стран показывает, что управление проектами ничем не ограничено и помогает решать вопросы во многих сферах. Кроме того, использование технологии управления проектами является инновационным подходом, который снижает возможности возникновения рисков, в т.ч. и финансовых.

Однако экономика РК не подготовлена к внедрению технологии управления проектами и существует вероятность несовместимости параметров управления проектами и интересов сторон. Среди особенностей управления проектами в РК можно назвать:

- отсутствие учета конечных и промежуточных целей при определении ближайших задач;
- наличие вне рыночных рычагов, влияющих на ход реализации проектов;
- маневрирование между заинтересованными сторонами и государственными структурами проектными менеджерами, вместо управления проектами согласно Плану проекта;
- планирование сводится к разработке расписания работ или вообще отсутствуют;
- отсутствие четких границ ответственности за пройденные этапы, в лучшем случае сворачивание контрактов с подрядчиками;
- игнорирование мониторинга и контроля, невнесение изменений в проектную документацию в ходе ведения проекта;
- установление формальных рисков для возможности манипулирования ими, отсутствие разработанных планов реагирования на риски.

Проектный менеджер должен видеть целостную картину, понимать роль проекта, выстраивать взаимодействие, формировать связи, уметь интегрировать методы управления во все технические и управленческие процессы жизненного цикла проекта от начала до его завершения. Только при синергии эффективного применения инструментов проектного управления в руках квалифицированных специалистов можно добиться значимых результатов в разных отраслях экономики.

Источники:

1. Исентаева Г.К. Краткий конспект лекций по дисциплине «Технология управления проектами».
2. Руководство к своду знаний по управлению проектами. (Руководство РМВОК) – Пятое издание. Project Management Institute, Inc. - 2013.
3. Концепция развития проектного менеджмента в Республике Казахстан на 2010-2020 годы.
4. Мартин П., Тейт К. Управление проектами. - СПб: Питер, 2006. - 224 с.
5. Яновская О.А., Игенбаева Б.Н. Разработка единого стандарта по управлению проектами в Казахстане //Вестник КазНТУ. – 2013. - №2 (96)
6. Алибекова Р. «Правильные» проекты – управляемые //Казахстанская правда. - 10.12.10.
7. Цеховой А.Ф., Винницкая М.А., Климова Т.Г., Карлинская М.А. Управление проектами: основы теории и практики. Учебное издание. – Алматы: Акбар, 2010. – 200 с.
8. Цеховой А.Ф. Проектный менеджмент – современный тренд развития Казахстана. Презентация.
9. Динер А.И. Дополнение к Российскому ГОСТу по управлению проектами //Вестник Красноярского государственного аграрного университета. – 2013. - №12
10. Кудрявцева Е.П. Компаративный анализ стандартов в области управления проектами с точки зрения управления качеством //ARSADMINISTANDI. – 2010. - №1
11. Программа «Дорожная карта бизнеса - 2020» утвержденная постановлением Правительства РК от 13.04.2010 г.

УО “Алматы Менеджмент Университет”

**УПРАВЛЯТЬ СОБОЙ –
УПРАВЛЯТЬ БИЗНЕСОМ –
УПРАВЛЯТЬ ВРЕМЕНЕМ**

Сборник статей магистрантов

Магистранттарының мақалаларының жинағы

Collection of articles by Master Program students

Выпуск 6

Верстка

Земзюлин П. С.

Подписано в печать 4.02.2016 г. Формат 60x84 1/8
Бумага 80 гр Svetocopy. Печать Duplo
Гарнитура «Segoe UI» Объем 14,75 п.л. Тираж 40 экз.
Заказ № 7.

Отпечатано в типографии «Баспагер»
г. Алматы. E-mail: baspager@mail.ru