



**ALMA**  
ALMATY MANAGEMENT  
UNIVERSITY



I KNOWLEDGE MANAGEMENT  
**CONFERENCE**  
I МЕЖДУНАРОДНАЯ КОНФЕРЕНЦИЯ В КАЗАХСТАНЕ  
ПО УПРАВЛЕНИЮ ЗНАНИЯМИ

**Материалы**  
**I Международной конференции в Казахстане**  
**по управлению знаниями**

«КОМПАНИЯЛАР МЕН УНИВЕРСИТЕТТЕРДЕ  
БІЛІМ ЖҮЙЕСІН БАСҚАРУ:  
МӘСЕЛЕЛЕР ЖӘНЕ ПЕРСПЕКТИВАЛАР»

«СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ ЗНАНИЯМИ  
В КОМПАНИЯХ И УНИВЕРСИТЕТАХ:  
ПРОБЛЕМЫ И ПЕРСПЕКТИВЫ»

«KNOWLEDGE MANAGEMENT SYSTEM  
IN COMPANIES AND UNIVERSITIES:  
CHALLENGES AND PERSPECTIVES»

**2–3 ноября 2017 г.**

**Алматы, 2017**

Материалы  
I Международной конференции в Казахстане  
по Управлению знаниями  
(Knowledge Management)  
**«Система управления знаниями  
в компании и университете:  
проблемы и перспективы»**

Алматы, 2017

**УДК 378**  
**ББК 74.58**  
**С40**

**Редакционная коллегия**

|                         |                                                             |
|-------------------------|-------------------------------------------------------------|
| <i>Кожухметов А.Б.</i>  | Президент УО «Алматы Менеджмент Университет», DBA           |
| <i>Kahl Christian</i>   | Проректор по международному развитию и исследованиям, Ph.D. |
| <i>Габдулина А.С.</i>   | Директор офиса по управлению знаниями, д.э.н., профессор    |
| <i>Сапаргалиев Д.Б.</i> | Директор Центра научных исследований, Ph.D.                 |
| <i>Сәуірбаева Ә.Т.</i>  | Главный специалист Центра научных исследований              |

**С40    «Система управления знаниями в компании и университете: проблемы и перспективы». Материалы I Международной конференции в Казахстане по Управлению знаниями (Knowledge Management) — Алматы: Алматы Менеджмент Университет; , 2017 — 393 с.**

**ISBN 978-601-7053-67-3**

Настоящий сборник предназначен для студентов, магистрантов, докторантов, руководителей среднего и высшего звена, а также исследователей, интересующихся теорией и практикой управления знаниями.

Все статьи прошли проверку в системе StrikePlagiarism.com (с высокой уникальностью текста).

**УДК 378**  
**ББК 74.58**

**ISBN 978-601-7053-67-3**

© Алматы Менеджмент Университет, 2017

## Содержание

|                                                                                                                                                                  |     |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| <b>Бисенов А. Д.</b><br><i>Внедрение систем управления проектами в Казахстане</i> .....                                                                          | 5   |
| <b>Зазазова А. Д.</b><br><i>Антикризисная маркетинговая политика предприятия (на примере банка)</i> .....                                                        | 8   |
| <b>Искакова Г. К.</b><br><i>Проблемы развития университетского менеджмента и системы управления в высшей школе</i> .....                                         | 12  |
| <b>Исмуратов С. Б.</b><br><i>Создание механизмов управления знаниями с помощью инструментов электронного обучения в университете</i> .....                       | 16  |
| <b>Кажиев Б. Т.</b><br><i>Интеллектуальный потенциал компании – драйвер технологического развития</i> .....                                                      | 19  |
| <b>Кудрявцев Д. В., Гаврилова Т. А.</b><br><i>Методы структурирования знаний о предприятии</i> .....                                                             | 23  |
| <b>Мархаева Б. А.</b><br><i>Жоғары оқу орны және оның білімді басқару жүйесін құрудың негіздері</i> .....                                                        | 26  |
| <b>Мереке А. А.</b><br><i>Система управления знаниями на базе опросно-тестового метода: обзор и перспективы развития</i> .....                                   | 28  |
| <b>Мишеряков С. В., Омаров Б. Б.</b><br><i>Экономические методы управления знаниями в компаниях реального сектора экономики</i> .....                            | 32  |
| <b>Мукушева А. С., Дуйсебаев Б. О.</b><br><i>Опыт создания компьютерной Базы знаний по технологиям урана в АО «НАК «Казатомпром»</i> .....                       | 38  |
| <b>Мусапиров Х. К., Сериков П. Г.</b><br><i>Управление знанием и корпоративная культура в организации</i> .....                                                  | 41  |
| <b>Такижбаева Н. З.</b><br><i>Управление знаниями и оценка качества образовательного процесса при изучении дисциплины «Современная история Казахстана»</i> ..... | 46  |
| <b>Умирзакова Д. К.</b><br><i>Формирование системы управления знаниями в логистической деятельности</i> .....                                                    | 49  |
| <b>Приложение 1 - Milo Jones, Leadership in the age of AI and Robotics</b> .....                                                                                 | 54  |
| <b>Приложение 2 - Кажиев Б., Интеллектуальный потенциал компании – драйвер технологического развития</b> .....                                                   | 115 |
| <b>Приложение 3 - Кудрявцев Д., Гаврилова Т., Методы структурирование знаний о предприятии</b> .....                                                             | 125 |
| <b>Приложение 4 - Мукушева А, Дуйсебаев Б., Опыт создания компьютерной Базы знаний по технологиям урана в АО НАК Казатомпром</b> .....                           | 171 |

|                                                                                                                                           |     |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| <b>Приложение 5</b> - Stephen Mann, <i>Принципы и правила построения высоко эффективных команд</i> .....                                  | 202 |
| <b>Приложение 6</b> - Габдулина А., <i>Система управления знаниями в Университете: концепция, механизмы</i> .....                         | 248 |
| <b>Приложение 7</b> - Дюсембаева Н., <i>Система управления знаниями: инновационные подходы в медицинском образовании</i> .....            | 252 |
| <b>Приложение 8</b> - Ширяев В., <i>Современные тренды в управлении знаниями</i> .....                                                    | 285 |
| <b>Приложение 9</b> - Смирнова О., <i>Управление нематериальными и знаниевыми активами в новой экономике</i> .....                        | 290 |
| <b>Приложение 10</b> - Гевлич С., <i>Эффект бабочки – управление изменениями с помощью точечных вбросов идей</i> .....                    | 295 |
| <b>Приложение 11</b> - Лещенко В., <i>Технологии управления знаниями в Госкорпорации «РОСАТОМ»</i> .....                                  | 319 |
| <b>Приложение 12</b> - Шангитбаев Ж., <i>Портал управления знаниями</i> .....                                                             | 345 |
| <b>Приложение 13</b> - Мереке А., <i>Система управления знаниями на базе опросно-тестового метода: обзор и перспективы развития</i> ..... | 357 |

## **АНТИКРИЗИСНАЯ МАРКЕТИНГОВАЯ ПОЛИТИКА ПРЕДПРИЯТИЯ (НА ПРИМЕРЕ БАНКА)**

Актуальность проблемы маркетинга в антикризисном управлении связана с существующими экономическими условиями хозяйствования предприятий в Казахстане и необходимостью осуществления не столько реформирования промышленных предприятий, сколько восстановления бизнес-процессов с учетом реальных экономических условий и проблем и предприятий.

Маркетинговыми причинами кризиса могут быть упущения руководства фирмы в любом из направлений маркетинга: выборе целевого рынка, позиционировании товара, прогнозе сбыта, маркетинговой информации, ценовой и товарной политики, оценке внутренних возможностей фирмы, выборе концепции маркетинга и его целей, качестве проведения маркетинговых исследований.

Цель маркетинга в антикризисном управлении — обеспечить в первую очередь производство и продажу таких товаров, которые пользуются наибольшим и устойчивым спросом на рынке и приносят предприятию основную массу прибыли. Наиболее полно и лучше, чем конкуренты, удовлетворять запросы потребителей возможно, если в выбранных направлениях деятельности предприятие имеет или может иметь сильные и устойчивые конкурентные преимущества, основанные на стержневых компетенциях предприятия.

Отсюда задача маркетинга — выяснить причины кризисного процесса и предложить радикальные меры либо по его приостановке, либо, если фирма «вошла в кризис», т.е. речь идет о ее банкротстве, способствовать деятельности антикризисных управляющих по проведению маркетинговых мероприятий, обеспечивающих выход фирмы из кризиса [1].

Во избежание существенных финансовых потерь, в период кризиса необходимо применять специфичный маркетинг, суть которого состоит в оперативном изменении маркетинговой политики фирмы и всех составляющих маркетинга (ассортимент товара, цена, каналы распределения и методы стимулирования сбыта) в зависимости от изменений внешней и внутренней среды.

Под «антикризисным маркетингом» понимается комплекс маркетинговых мероприятий как одной из составляющих стратегии антикризисного управления, осуществляемых организацией в условиях кризиса, позволяющие ей преодолеть, собственно, сам кризис и минимизировать его последствия. Кроме того еще и профилактические программы маркетинга, когда есть обоснованные опасения скорого наступления кризиса.

Для того чтобы обеспечить необходимый уровень антикризисного управления, необходимо рассмотреть комплекс средств маркетинга, которые по сути своей являются факторами рыночной инфраструктуры:

- товар — изделия и услуги, предлагаемые потребителю;
- цена — денежная сумма, соответствующая ценности товара для покупателя;
- методы распределения, делающие товар доступным для потребителя (покупателя);
- коммуникации — система содействия потребителям в принятии решения о приобретении товара (реклама).

Использование комплекса маркетинга применительно к конкретному продукту и рынку, а также разработка вариантов их взаимодействия позволяют выяснить маркетинговые возможности организации и рыночные опасности как базовую информацию для выработки целей и стратегии поведения организации на рынке [2].

Банки, как и любой производитель (любое предприятие) являются самостоятельным юридическим лицом, производят и реализуют продукт (товар), специфический товар — услуги, получают свою прибыль и вообще осуществляют свою деятельность.

Основу маркетинговой деятельности банка составляет анализ его рыночных возможностей, который предполагает проведение маркетинговых исследований с целью определения места на рынке ссудного капитала.

В основе современного банковского маркетинга лежит стратегия максимального удовлетворения потребностей клиентов, которая, в свою очередь, приводит к существенному повышению рентабельности деятельности банков.

Антикризисное управление начинается с оценки кризисной (фактической) и посткризисной (перспективной) рынка. Учитывая современный экономический кризис и весомую роль банковской системы в экономике Казахстана, проблема антикризисного маркетинга в банке приобретает значительную актуальность.

Система антикризисного управления базируется на следующих основных принципах: диагностика предкризисного финансового состояния банка, скорость реагирования; адекватность реагирования; реализация всех потенциальных внутренних возможностей банка. Активизируются инновационные технологии, которые могут помочь привлечь новых клиентов (например, запуск Интернет услуг для клиентов) или упростить работу работников в банке, например монтаж мини АТС.

Процедура антикризисного маркетинга включает следующие этапы: диагностика, определение целей, определение путей достижения поставленных целей (маркетинг-микс, реорганизация банка), оценка эффективности; коррекция кратко-и среднесрочных планов на основе моделирования антикризисных мер и течения кризисных явлений.

Важнейшим условием эффективности антикризисного банковского маркетинга является формирование запроса на информацию. Такой запрос полной мере дает финансовая модель, которая позволяет определить ключевые точки в бизнесе и сосредоточить на них внимание руководства банка. Другой важный критерий эффективности антикризисного маркетинга — это правильный выбор методов управления маркетинговых исследований. Не должны использоваться ретроспективные данные прошлых периодов, в некоторых случаях даже нельзя использовать государственные статистические и общедоступные базы данных. Антикризисный маркетинг предполагает точечное, но фундаментальное исследование конкретного и наиболее важного параметра методами полевых исследований.

Итак, главная задача антикризисного банковского маркетинга заключается в возвращении доверия потребителей, диверсификации деятельности и построения эффективной политики «маркетинг». Антикризисный маркетинговый менеджмент должен быть гибким и учитывать изменения внешней среды в деятельности банка, от которого зависит уровень долгосрочной конкурентоспособности банка [3].

Рассмотрим на примере АО «Сбербанк России» в Казахстане особенности организации антикризисной маркетинговой политики.

История Дочернего Банка Акционерного Общества «Сбербанк России» в Казахстане начинается в конце 2006 г. В 2007 году Банком была получена лицензия на проведение банковских и иных операций, осуществляемых банками, в национальной и иностранной валюте. В том же году уставный капитал Банка был увеличен почти в 15 раз и составил 29 млрд. тенге (более 240 млн. долларов), что позволило ДБ АО «Сбербанк» войти в число 10 крупнейших банков Республики Казахстан по размеру уставного капитала. На сегодняшний день ДБ АО «Сбербанк» имеет филиальную сеть, состоящую из 83 структурное подразделение, 16 из которых являются филиалами.

Миссия банка: «Мы даем людям уверенность и надежность, мы делаем их жизнь лучше, помогая реализовывать устремления и мечты».

Основные ценности банка:

Я — лидер: Мы принимаем ответственность за себя и за то, что происходит вокруг нас. Мы делаем лучшее, на что мы способны. Мы постоянно развиваемся и совершенствуем себя, Банк и наше окружение. Мы честны друг с другом и с нашими клиентами.

Мы — команда: Мы с готовностью помогаем друг другу, работая на общий результат. Мы открыты и доверяем своим коллегам. Мы относимся друг к другу с уважением. Мы помогаем расти и развиваться нашим коллегам.

Все — для клиента: Вся наша деятельность построена вокруг и ради интересов клиентов. Мы хотим удивлять и радовать клиентов качеством своих услуг и нашим отношением. Мы превосходим ожидания наших клиентов.

Главной задачей «Сбербанка России» в Казахстане на следующие 5 лет сделать так, чтобы эти ценности пронизывали все сферы деятельности Банка, стали единственно возможной нормой поведения и работы.

За время, прошедшее с момента принятия Стратегии Банка в 2010 году, объемы бизнеса корпоративного блока существенно выросли. Также, Банк значительно упрочил свои позиции по привлечению фондирования от казахстанского бизнеса. Столь существенный рост объемов бизнеса повлек за собой существенные изменения организацион-

ной структуры блока. Была проведена сегментация клиентов по трем направлениям: крупнейшие клиенты, средний бизнес и малый бизнес. Для эффективной работы с каждым сегментом была проведена реорганизация блока и созданы отдельные подразделения. Банк планирует продолжить политику диверсификации бизнеса в первую очередь за счет увеличения доли малого и среднего бизнеса в портфеле банка, а также в результате развития транзакционного и предоставления услуг корпоративного и инвестиционного банкинга.

Приоритетными задачами стратегии 2014-2018 гг. в корпоративном бизнесе являются:

1. Сохранение лидирующих позиций по привлечению фондирования от корпоративного сегмента;
2. Увеличение числа клиентов в растущем сегменте малого и среднего бизнеса;
3. Качество и контроль ссудного портфеля корпоративного бизнеса с применением лучших практик группы Сбербанк;
4. Участие в программе индустриализации Казахстана с применением опыта группы Сбербанк в финансировании индустриальных проектов;
5. Развитие транзакционного банкинга, в том числе путем развития удаленного обслуживания, и превращения банка в основной расчетный банк для своих клиентов;
6. Предоставление услуг Sberbank CIB на рынке Казахстана.

Современные тенденции банковского рынка увеличивают значение альтернативных каналов предоставления банковских услуг. Развитие альтернативных каналов продаж позволяет быстро обеспечить охват клиентов при эффективном использовании затрат. Стремительное распространение интернета и мобильных технологий является драйвером развития Digital Banking. Меняются ожидания клиентов с точки зрения формы и качества взаимодействия с Банком.

Принципиальными становятся доступность услуг в режиме 24/7, релевантность предложений, удобство использования, интегрированность сервисов и высокая скорость взаимодействия.

В 2019 году Банк планирует стать лидером услуг Digital Banking в Казахстане. Для достижения стратегической цели необходимо создать лучшую сеть УКО, обеспечить экспансию продуктов и услуг розничного блока через УКО, углубить взаимоотношение с клиентом не менее чем до 4 продуктов и создать единый профиль клиента в УКО. Банк определяет 4 стратегических направлений развития Digital Banking: мобильный банкинг; интернет банкинг; е-коммерция; многоканальные сервисы.

В целях увеличения клиентской базы Банк намеревается расширять свою филиальную сеть и развивать альтернативные каналы продаж. Основным фокусом развития каналов продаж станет повышение эффективности затрат и удобства клиентов. Развитие филиальной сети является одним из ключевых факторов роста клиентской базы. Поэтому развитие филиальной сети Банка направлено как на открытие новых отделений в неохваченных сетью обслуживания местах, так и на углубление присутствия в уже охваченных регионах. Основными целями расширения филиальной сети является:

- 1) открытие филиалов во всех областных центрах для привлечения корпоративных региональных и/или сетевых клиентов;
- 2) широкая сеть СПФ необходима для привлечения и обслуживания массового сегмента и крупных значимых клиентов розничного блока, а также клиентов малого и микро- бизнеса.

С 2012 г. на уровне Группы Сбербанк открыт проект по построению интегрированной системы управления рисками, соответствующей лучшим мировым практикам и принципам Базельского комитета по банковскому надзору. На сегодняшний день ведутся работы по внедрению единых инструментов, процедур и подходов по управлению и оценке наиболее существенных видов рисков во всех дочерних организациях Группы, в том числе ДБ АО Сбербанк. Это позволит обеспечить лидирующие рыночные позиции Банка при сохранении эффективного контроля над уровнем кредитного и других рисков. В рамках стратегического направления «Лидерство в системе управления рисками» Банком установлены три ключевые цели:

- Оперативная и качественная поддержка бизнеса;
- Высокий уровень риск-культуры в Банке;

- Максимизация стоимости Банка для акционеров через эффективное управление ресурсами.

Таким образом, исследования показали, что все новые тенденции в антикризисном маркетинге банка основаны на коммуникационной функции — продвижении, так как новые методы управления отношениями банков с клиентами (новая организация и оснащение рабочих мест банковских служащих, децентрализация банковского маркетинга, создание баз данных, ориентированных на клиента), привлечение к маркетинговым исследованиям социологов, утверждение образа торговой марки банка — все эти направления в развитии маркетинга так или иначе связаны с переходом банков к новой организации отношений банка с клиентами, что способствует укреплению конкурентных позиций банка, а значит и рентабельности его деятельности (прибыль — это главная цель банковского маркетинга) [4].

В вышеперечисленных тенденциях развития банковского маркетинга проявляются и его особенности — сейчас банки как никогда нуждаются в новом подходе к отношениям банка с клиентами, так как, исходя из сущности банковской услуги, именно эти отношения способны в большой степени влиять на выбор клиентом банка.

#### **Список используемых источников**

1. Герасименко В.В. Основы маркетинга. М: ТМС, 1999г.
2. Менеджмент и маркетинг в банках: Учебное пособие для вузов. - М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1997.
3. Особенности управления антикризисным банковским маркетингом /<http://8cent-emails.com/osobennosti-upravlenija-antikrizisnym-bankovskim-marketingom>
4. Стратегия развития ДБ АО Сбербанк России в Казахстане на 2014-2018 гг. / <https://sberbank.kz/uploads/67/files/Z2RWxiEA.pdf>