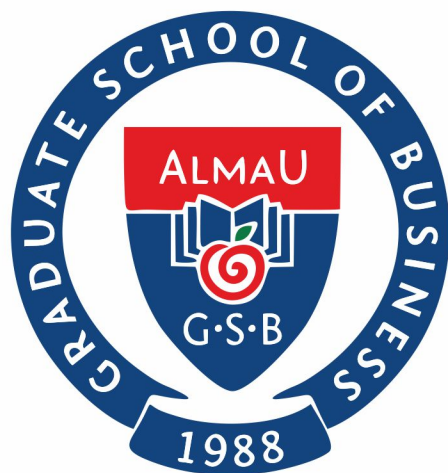


УО «Алматы Менеджмент Университет»



# МЕНЕДЖМЕНТ БИЗНЕС АНАЛИТИКА

Выпуск 3

Алматы, 2016

УО «Алматы Менеджмент Университет»  
Высшая Школа Бизнеса

МЕНЕДЖМЕНТ.  
БИЗНЕС.  
АНАЛИТИКА

Сборник статей слушателей программы МВА  
Выпуск 3

Алматы, 2016

**УДК 005:378**  
**ББК 65.290-2:74.58**  
**М50**

**Редакционная коллегия:**

*Шакирова С. М.* - **главный редактор**, к. филос. н., директор Управления науки  
*Куренкеева Г. Т.* – к.э.н., декан Высшей школы бизнеса  
*Анисимова А.Н.* – координатор Департамента программ MBA

Все статьи прошли проверку на уникальность текста в системе Антиплагиат.ру (не ниже 60%).

**Менеджмент. Бизнес. Аналитика.** Сборник научных статей слушателей программы MBA. - Алматы: Алматы Менеджмент Университет, 2016. – 340 с.

**ISBN 978-601-7166-12-0**

Настоящий сборник предназначен для студентов, магистрантов, докторантов, представителей бизнеса, руководителей среднего и высшего звена, а также исследователей, интересующихся теорией и практикой современного менеджмента в Республике Казахстан.

**УДК 005:378**  
**ББК 65.290-2:74.58**

**ISBN 978-601-7166-12-0**

© Алматы Менеджмент Университет, 2016

## Содержание

№	Автор	Группа	Научный руководитель	Название статьи	Стр.
1	АБДУМАНАПОВ Бахтияр Маратович	ЕМВА-О14- РАНХ	Козин В.А.	Технология смены модели управления предприятием	9
2	АБЕУОВ Данияр Муратович	МВА-О14-В	Певнева Е.С.	Государственно-частное партнерство (ГЧП) в реализации инфраструктурных проектов в странах, входящих в ЕАЭС	13
3	АГМУРОВ Азамат Закерияевич	МВА-О14-М	Досалиев Б.А.	Эффективность управления нефтегазовыми предприятиями	17
4	АККУЛОВА Айнагуль Толешевна	МВА-О14- ЗДР	Байсеркеев О.Н.	Маркетинговые исследования спроса и предложения на примере медицинского рынка (Республиканский диагностический центр)	19
5	АЛЕКЕШОВА Гулжанар Бисенбаевна	МВА-О14-М	Никифорова Н.В.	Анализ эффективности функционирования системы управления цепями поставок	22
6	АРЫНГАЗИЕВ Нурлан Уланович	ЕМВА-О14- РАНХ	Курганбаева Г.А.	Стратегия и стратегические решения: практика лидеров	25
7	АСАНХАНОВ Кайрат Кожобекович	МВА-В14-М	Куатбаева Г.К.	Алгоритм диагностики управления нефтегазовым предприятием на примере оценки документооборота	30
8	АСҚАРОВ Берік Асқарұлы	МВА-О-13-8	Тултабаев С.Ч.	Прикладной подход к рекламе	33
9	АСКАТОВА Гульшат Мейрамбековна	МВА-В14- MSM	Бижан Б.А.	Депозитная база исламского банка как потенциал роста	35
10	АХМЕТОВ Алымжан Абсаттарұлы	МВА-В14- МШ	Куренкеева Г.Т.	Влияние факторов внешней среды на развитие компании ТОО «Казына Жер Ltd»	38
11	АХМЕТСАДЫКОВ Мират Еркинбекович	МВА-В14-М	Байсеркеев О.Н.	Пути вывода инновационного продукта на зарубежные рынки	41
12	БАЗАРБАЕВ \ Бауыржан Токмаганбетович	МВА-В14-М	Байсеркеева С.С.	Управление затратами на предприятиях нефтедобывающей отрасли	44
13	БАЙМАНАСОВ Ардак Капалович	МВА-О14- ДО	Косолапов Г.В.	Совершенствование оплаты труда на предприятии	48
14	БАҚЫТБЕК Руслан Бақытбекұлы	МВА-О14-М	Карибджанов Б.Б.	Модернизация АЗС: причины и проблемы	50
15	БАХТИЯРОВ Асылбек Нурланович	МВА-О14- МАг	Певнева Е.С.	Конкурентоспособность предприятий как основа развития производственно-хозяйственной деятельности	52
16	БЕЙСЕБАЕВ Анвар Аскарлович	МВА-В14-М	Молдашева Г.Б.	Применение аутсорсинга в управлении казахстанской компанией	55
17	БЕЛЫХ Павел Александр	ЕМВА-О14- РАНХ	Куренкеева Г.Т.	Роль информационной безопасности в коммерческом банке	61

18	БЕРДИБАЕВА Алия Арыстангалиевна	МВА-О14- ДО	Кукузова Л.Ж	Стратегия выхода фармацевтической компании на международный рынок: некоторые теоретические аспекты	64
19	БОНДАРЕНКО Наталья Николаевна	ЕМВА-О14- РАНХ	Куатбаева Г.К.	Применение технологии инновационного кластера в комплексе со стандартами PMAJ(P2M)	67
20	БОСЫМБЕКОВ Азамат Токтасынович	МВА-В14-В	Никифорова Н.В.	Развитие индустрии кино в Казахстане	71
21	ГАЛИЦКАЯ Оксана Анатольевна	МВА-О14-В	Кукузова Л.Ж.	Реинжиниринг бизнес-процессов как один из инструментов оздоровления бизнеса	74
22	ДАЖУК Наталья Александровна	МВА-О14- МА	Алталиева А.А.	Теория краткосрочных и долгосрочных стимулов в компенсационной системе.	76
23	ДЕНИКАЕВ Шамиль Абдуллаевич	МВА-В14-М	Султанбекова Г.К.	Управление запасами нефтедобывающего предприятия	81
24	ДОНГ Руою	МВА-В14-М	Курганбаева Г.А.	Факторы применения инноваций в нефтегазовой сфере Казахстана	85
25	ДОСАНОВ Шералхан Копжасарович	МВА-В14- МШ	Куренкеева Г.Т.	Модель стратегического развития малого бизнеса (крестьянского хозяйства)	90
26	ДУЛАТОВ Женисбек Камалидинович	МВА-В14- МШ	Кукузова Л.Ж.	Исследование процессов формирования и развития системы менеджмента качества как эффективного менеджмента в ТОО «ҚазМұнайГаз Өнімдері»	94
27	ЕРМЕМБЕТОВ Азат Шинасилович	МВА-О14-М	Смыкова М.Р.	Исследование конкурентной среды рынка технических газов г. Алматы	100
28	ЕСБОСЫНОВ Чингис Максутович	МВА-О14-М	Кукузова Л.Ж.	Реинжиниринг бизнес-процессов компаний, как метод создания конкурентного преимущества.	105
29	ЖАЙЛЯУБАЕВА Асия Сеитжапаровна	ЕМВА-О14- РАНХ	Бижан Б.А.	Мировой опыт корпоративного управления для Казахстана и казахстанских компаний	107
30	ЖАКИЕВ Нурлан Сагидуллаевич	МВА-В14- М	Филин С.А.	Практика разработки ключевых показателей эффективности для областного перинатального центра	112
31	ЖАКИПБАЕВ Талгат Догдыркулович, ИМАНБЕРДИЕВ Догдыркул Джакипбаевич	МВА-О14-М	Карибджанов Б.Б.	Ключевые Факторы Успеха (КФУ) малого предприятия ТОО "Doqay SM"	116
32	ЖАНКЕ Алия Талгатовна	МВА-В14- MSM	Куренкеева Г.Т.	Роль маркетинга для предприятий МСБ рынка по производству спецодежды	119
33	ЖАНКЕ Тимур Амантаевич	МВА-В14- MSM	Иссык Т.В.	Социальная ответственность бизнеса	123
34	ЖАРКЕНОВА Жанар Тимурқызы	МВА-О14-В	Байсеркеева С.С.	Теоретические аспекты контроллинга и внедрение его на предприятии	127
35	ЖЕТПИСОВ Каир Аскарлович	МВА-О14-М	Султанбекова Г.К.	Разработка Ценовой политики и формирование тарифов на электроэнергию АО «ТАТЭК» и ТОО «Жетысу Энерготрейд»	130

36	ЖУМАГАЗИН Болат Сисембиевич	ЕМВА-О14- РАНХ	Байсеркеев О.Н.	Понятие оздоровления предприятия и тенденции современного подхода (сравнительный анализ)	132
37	ЖУМАНБАЕВА Гульмира Амантаевна	МВА-О14- ЗДР	Карибджанов Б.Б.	Внедрение международных стандартов аккредитации в медицинских организациях Республики Казахстан (на примере Республиканского диагностического центра)	137
38	ИБРАГИМОВА Ляззат Тулумгазиевна	МВА-В14- MSM	Алталиева А.А.	Лояльность сотрудников в период экономического кризиса	140
39	ИЗДЕНОВА Айгуль Елеусызовна	МВА-О14- ЗДР	Иссык Т.В.	Краткий обзор мирового опыта внедрения инновационных проектов, основанных на «облачных» технологиях	144
40	ИМАНБАЕВ Данышбан Балтамашевич	МВА-О14-В	Курганбаева Г.А.	Стратегия развития страховых компании в Республике Казахстан: теоретические аспекты	149
41	ИСКЕНДИРОВА Кенжегуль Луптывна	МВА-О14- МА	Куатбаева Г.К.	Управление конкурентоспособностью частной стоматологической клиники ТОО «ЛИК-СТ»	152
42	КАБДОЛДИН Ринат Мырзаканович	МВА-В14-М	Байсеркеев О. Н.	Применение современных технологий управления персоналом для малых девелоперских компаний Казахстана	155
43	КАН Евгений Тимофеевич	МВА-О14-В	Никифорова Н.В.	Система стратегического планирования на предприятии, разработка стратегии компании	160
44	КАНАТУЛИНА Айнур Ергенбаевна	МВА-В14-М	Курганбаева Г.А.	Механизмы управления стратегией для малых предприятий ресторанного бизнеса	163
45	КАРСЫБАЕВА Анель Темиргалиевна	МВА-О14-М	Филина Т.В.	Метод внедрения плана продаж торговых предприятий	166
46	КАУНОВ Берик Джанибекович	МВА-В14-М	Бижан Б.А.	Повышение конкурентоспособности Жанаозенского родильного дома	169
47	КИЙНОВ Казыбек Кетебаевич	МВА-В14-М	Куренкеева Г.Т.	Факторы эффективного оперативного управления производством в нефтегазовой отрасли	172
48	КОВАЛЕВ Константин Валерьевич	МВА-В14-М	Байсеркеев О.Н.	Развитие и поддержка малого бизнеса в Республике Казахстан	176
49	КОВАЛЕВ Лев Валерьевич	МВА-В14-М	Исахова П.Б.	Проблемы мониторинга финансового состояния компании и пути решения	179
50	КОДЖАХМЕТОВ Багдат Булатджанович	ЕМВА-О14- РАНХ	Леонтьева И.А.	Анализ ценностных ориентации и стиль жизни телезрителей в Казахстане	182
51	КОРГАСБАЕВА Карлыгаш Аманжоловна	МВА-О14- ДО	Куренкеева Г.Т.	Анализ современного состояния развития гостиничного бизнеса г. Алматы	185
52	КУРАЛ Нуржан Амангелдиулы	МВА-В14- МШ	Карибджанов Б.Б.	Теоретические аспекты проблемы реабилитации предприятий в условиях переходной экономики	190

53	КУРМАШЕВА Назым Ауесбековна	МВА-О14-М	Певнева Е.С.	Бюджетирование как метод регулирования и элемент финансового планирования деятельности фирм	192
54	КЫЛЫШБЕКОВ Нуржан Еркасымович	МВА-В14-В	Тултабаев С.Ч.	Разработка стратегического развития ТОО «Great-Nine»	196
55	МАКЕЕВ Дмитрий Сергеевич	МВА-О14-МАг	Филин С.А.	Выбор моделей для анализа операционного управления производством (на примере ТОО «Атырауский НПЗ»)	198
56	МАКУЛБЕКОВ Тельман Азимханович	ЕМВА-О14-РАНХ	Бижан Б.А.	Способы и методы стратегического планирования	204
57	МАКУЛБЕКОВА Дания Рашидовна	ЕМВА-О14-РАНХ	Козин В.А.	Технология формирования управляющего холдинга (гостиничный бизнес)	209
58	МАХСУТОВ Рашид Инамжанович	МВА-О14-МА	Новоточина М.В.	Приоритетные направления развития подходов к стимулированию персонала	214
59	МОЛДАБАЕВ Азат Сайлауович	ЕМВА-О14-РАНХ	Кукузова Л.Ж.	Развитие проектного менеджмента в Республике Казахстан: состояние и перспективы	217
60	МУЖИКОВ Канат Кенжебаевич	МВА-О14-МА	Певнева Е.С	Разработка бизнес плана компании, инвестиционного проекта	221
61	МЫЛТЫКБАЕВ Куаныш Алексеевич	МВА-О14-М	Досалиев Б.А.	Стратегия развития компании и ее стратегия в финансовых показателях	223
62	НАЗБЕКОВА Гулимай Муратжановна	МВА-В15-МА	Бижан Б.А.	Человеческий капитал в сервисном секторе экономики Казахстана: современные проблемы и возможные решения	226
63	НЕЗГОВОРОВ Денис Андреевич	ЕМВА-О14-РАНХ	Филина Т.В.	Некоторые теоретические аспекты стратегического планирования в условиях казахстанской экономики	228
64	НИЖЕГОРОДЦЕВ Виталий Викторович	МВА-О14-В	Леонтьева И. А.	Управление интернет маркетингом в микрофинансовой организации	231
65	НУРЛАНОВА Маржан Шамиловна	МВА-В14-М	Алталиева А. А.	Организационные изменения в Мангистауской областной больнице	235
66	ОСПАНОВА Жанна Ержановна	МВА-О14-МА	Никифорова Н.В.	Особенности стратегического планирования в сфере банковских услуг	238
67	ПОТАПОВ Александр Владимирович	МВА-О-13-5 (SHU)	Куренкеева Г.Т.	Стратегия международных компаний на местных рынках: теория и казахстанская практика	241
68	РАИСОВА Тогжан Багдатовна	ЕМВА-О14-РАНХ	Курганбаева Г.А.	Состояние и развитие фондового рынка Республики Казахстан	245
69	САМАТОВ Тимур Маратович	МВА-О14-МА	Султанбекова Г.К.	Интернет площадка как основной инструмент для ведения электронного бизнеса	251
70	САРСЕНБАЕВ Алмас Сарсенбаевич	МВА-В14-М	Куренкеева Г.Т.	Система стратегического планирования на предприятии	255
71	САРТБАЕВ Ерлан Сатвалдиевич	МВА-О14-М	Байсеркеева С.С.	Франчайзинг: управление проектами в топливном бизнесе	259

72	СЕРКЕЕВА Айгерим Нурлановна	МВА-О14-В	Певнева Е.С.	Совершенствование системы налогового администрирование предприятий в Республике Казахстан	261
73	СЕРМАНИЗОВ Бахытжан Кыпшақбаевич	МВА-В14- МШ	Алталиева А.А.	Развитие системы управления персоналом: опыт СПК «Хамит»	263
74	СМАКОВ Бауржан Акшабаевич	МВА-О-13-5 (SHU)	Mark Ellis	Strategic management in the Eurasian Bank JSC (Kazakhstan) and their preferred strategic option	267
75	СЫЧЁВА Карина Дмитриевна	МВА-О14-В	Леонтьева И.А.	«Бренд мечты»: этапы построения успешного бренда	271
76	ТЕМИРБУЛАТОВ Азат Муратович	МВА-В15- МА	Байсеркеев О.Н.	Диагностика системы управления предприятием	274
77	ТЛЕБАЕВА Залина Канатовна	МВА-О14-М	Никифорова Н.В.	Теоретические подходы к понятию «Мотивация деятельности работников»	277
78	ТЛЕПОВ Нурлан Серикович	МВА-В14-М	Певнева Е.С.	Опыт внедрения бюджетирование в ГКП на ПХВ «Мангистауская областная больница»	282
79	ТОЙБАЕВ Ержан Муратбекович	МВА-О14-М	Никифорова Н.В.	Управление конкурентоспособностью предприятия	286
80	ТОКИШЕВА Алуа Бахтыбековна	МВА-О14-М	Жумабаева М.Д.	Управление денежными потоками предприятия	289
81	ТУЛЬЧИНСКАЯ Юлия Олеговна	МВА-О-13-5 (SHU)	G.Tayauova	Divergence of Objectives in Strategic Alliances as Reason for Subsequent Failures	293
82	ТУНГУШБАЕВА Маржан Мухамедиевна	МВА-О14- ЗДР	Яворская Ж.Х.	Источники и методы набора сотрудников в медицинской организации	297
83	ТУРДАЛИЕВ Салауат Сулейменович	МВА-О14-В	Леонтьева И. А.	Улучшение качества работы логистических компании в условиях кризиса	299
84	ТУРЕБАЕВА Лаура Жайшылыковна	МВА-В14-М	Исахова П.Б.	Подходы к автоматизации процессов бюджетирования на предприятиях нефтедобывающего сектора в условиях кризиса	302
85	ТУРЕТАЕВ Даулет Исабекович	МВА-О14-М	Султанбекова Г.К.	Применение ключевых факторов успеха в нефтегазовой трубной отрасли на примере компании ТОО «Caspian Oiltech Services» (COS)	305
86	ТУРИХАНОВ Болат Сағынович	МВА-О14- ДО	Яворская Ж.Х.	Поведенческие аспекты в планировании трудового процесса	309
87	УМУРЗАКОВА Алмагуль Аркадьевна	ЕМВА-О14- РАНХ	Бижан Б.А.	Проблемы роста эффективности управления нефтяными компаниями в условиях экономической нестабильности	313
88	УРМАНОВА Марина Сергеевна	МВА-О14-В	Никифорова Н.В.	Проблемы стратегического планирования в системной интеграции	318



89	ХУСАИНОВ Данияр Кабдуллаевич	МВА-О14- МАг	Кукузова Л.Ж.	Тенденции развития корпоративного обучения и развития персонала	322
90	ЦЗЯН Дуньцян	МВА-В14-М	Тултабаев С.Ч.	Реализация стратегических преимуществ для повышения конкурентоспособности нефтедобывающей компании на примере АО «Мангыстаунайгаз»	324
91	ЦОЙ Игорь Владимирович БЕРДИГУЛОВ Алмат Кудайбергенович	МВА-О-13- 5(SHU)	Карибджанов Б.Б.	Влияние мировой макроэкономической конъюнктуры на ценообразование в уранодобывающей отрасли	327
92	ШАЛГИНБАЕВ Мадияр Залмаханович	МВА-О14- ЗДР	Байсеркеев О. Н.	Маркетинговые исследования поведения потребителя на рынке (Республиканский Диагностический центр)	332
93	ШАМЕТЕКОВ Иран Маратович	МВА-О14- МА	Тултабаев С.Ч.	Развитие менеджмента в системе здравоохранения Казахстана	335

## ТЕХНОЛОГИЯ СМЕНЫ МОДЕЛИ УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ

Оперативное управление работой предприятия осуществляется непосредственно менеджментом и напрямую взаимосвязано с организационной структурой предприятия. Как правило, аппарат управления встроено в структуру предприятия и связан со специализацией менеджмента, мерой ответственности и степени делегирования полномочий. Каждая организационная структура соответственно определяет и ограничивает тип оперативного управления. То есть для каждой организационной структуры существует допустимый предел по свободе принятия управленческих решений, возможности управлять финансами и другими ресурсами, горизонты ответственности и степень, а также возможность участвовать в принятии решений на более высоком уровне или кроссфункциональных (горизонтальных) решений.

Если определять более детально, то сначала необходимо выделить типы менеджмента. Типы непосредственно связаны с горизонтами управления. Безусловно, можно выделить топ-менеджмент, в который входят CEO и его помощники, заместители, советники и так далее. Вторая группа менеджеров - это уровень Middle. К ним относятся руководители департаментов, управлений, отделов центрального подчинения, а также руководители служб - энергообеспечения, автотранспорта, охраны окружающей среды и так далее. К третьему уровню Entry относятся так называемые линейные менеджеры. Это руководители непосредственно производственных подразделений. Они же и являются основным руководящим звеном при создании ценности продукта.

Для каждого уровня необходимо определить параметрические показатели с целью исследования их изменений и для дальнейшего синтеза структурной модели.

Первый показатель обозначаем как Свободу принятия управленческих решений. Параметрами этого показателя будут служить:

- Количество согласований и разрешений;
- Доступ к финансированию и возможность принимать решение о привлечении, распределении и размещении ДС;
- Возможность принятия решения по привлечению внешних ресурсов на уровне предприятия или подразделения;
- Степень контроля со стороны вышестоящего руководства или инвесторов.

Вторым показателем можно считать Возможность управления ресурсами. Параметрами этого показателя будут служить степень свободы принятия решения относительно:

- Финансов;
- Персонала;
- Оборудования и техники;
- Внедрение и изменение технологий;
- Изменение организации подразделения;
- Степень влияния на соседние подразделения.

Третьим показателем традиционно считается Степень ответственности. Параметрами этого показателя будут:

- Высокая;
- Низкая;
- Средняя.

Таким образом, при помощи выделенных показателей мы сможем оценить возможности каждого уровня управления применительно к различным видам организационных структур.

Типы организационных структур традиционно подразделяются на иерархические и органические, хотя переход и границы между ними обозначены достаточно нечетко.

Иерархические структуры в основном строятся на принципах, сформулированных Ф. Тейлором в XX в. Затем немецкий социолог Макс Вебер выделил и наиболее полно обозначил принципы построения, назвав их принципами рациональной бюрократии. Они включают в себя следующее:

1. Вышестоящий уровень полностью контролирует нижестоящие уровни, которые подчиняются только ему.
2. Каждому менеджеру полностью соответствует выделенное количество полномочий в соответствии с его позицией в иерархии.
3. Каждая позиция жестко стандартизирована и однородна по степени управления полномочиями и ответственности.
4. Подразделения разделены по функциям и специальностям и соответственно менеджмент так же специализирован.
5. Принцип квалификации, при котором набор и подготовка менеджеров осуществляется только в соответствии с квалификацией.

6. Функции работников обезличены и жестко стандартизированы.

Всех сотрудников можно классифицировать на три категории:

- Руководители;
- Специалисты;
- Исполнители.

Соответственно модель оперативного управления построена по типу сложных функциональных связей между этими категориями.

Расположив организационные структуры в определенной последовательности, мы получим динамический ряд с переменными величинами. При этом последовательность определяется в порядке, описываемом в разработках ведущих ученых [1]. Начинается данная линейка с линейной организационной структуры и заканчивается программно-целевой.

Динамический ряд, выстроенный в такой последовательности, будет выглядеть следующим образом:

1. Линейная организационная структура
2. Функциональная организационная структура
3. Линейно-функциональная организационная структура
4. Штабная организационная структура
5. Линейно-штабная организационная структура
6. Дивизионная организационная структура
7. Бригадная организационная структура
8. Кросс-функциональная организационная структура
9. Проектная организационная структура
10. Матричная организационная структура
11. Программно-целевая организационная структура

Описанные в таком порядке организационные структуры уже расставлены по определенным признакам, и если выявлять среди них ведущий признак или зависимую переменную, то, безусловно, ею окажется степень делегирования полномочий от CEO в направлении линейных менеджеров. Построив такой динамический ряд и объединив выделенные нами независимые переменные в виде параметрических показателей, мы получим синтезированную модель, которую уже можно изучать методом углубления свойств, то есть добавления других параметрических показателей и более качественных элементов, необходимых для описания оперативной модели управления.

Таким образом, на базе синтезированной системной модели мы сможем достаточно подробно описать все возможные модели оперативного управления. Затем, используя полученную системную модель, мы позиционируем наш объект исследований на динамической шкале системы. Затем определим достоинства и недостатки модели оперативного управления и займемся перепозиционированием объекта исследований. Перепозиционированный объект необходимо будет привести к организационной структуре, соответствующей данной позиции. Для этого необходимо будет описать процессы и организационную структуру для нового состояния объекта.

Динамику показателей можно отследить на рисунке 1.

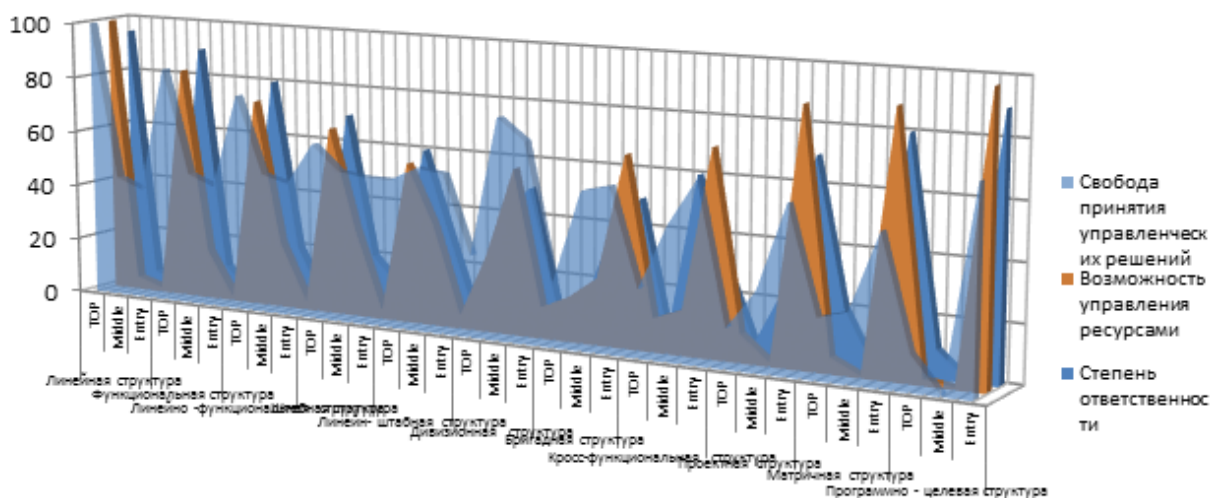


Рисунок 1 – Изменение динамики параметрических показателей в зависимости от изменения модели управления и организационной структуры

Примечание: выполнено автором

Наблюдая динамику параметрических показателей, можно выявить следующие тенденции:

1. На позициях линейной, функциональной и линейно-функциональной структур основная масса управленческих решений принимается в топ-менеджменте, а на уровне middle и entry делегируются совсем незначительные полномочия. Как правило, модель оперативного управления основана на четком, максимально детализированном плане, должностных инструкциях и регламентах, а также описанном в регламентах взаимодействии. Оперативные решения принимаются руководителями уровня топ-менеджмента в почти 100% случаев.

2. В основе модели управления штабной, линейно-штабной и дивизионной структуры лежит перенос центров принятия управленческих решений на уровень Middle. Эта особенность значительно упрощает принятие оперативных решений, но при этом теряется комплексность решения и, как правило, качество решения направлено на достижение интересов ведущего подразделения. Характерной особенностью является появление бюджетов и ЦФУ в уровне Middle. При этом линейные менеджеры получают немного больше свободы в принятии незначительных решений и совещательный голос при принятии основных решений.

3. Рассматривая бригадную, кросс-функциональную и проектную структуру, можно выделить достаточно высокую степень делегирования полномочий линейным менеджерам вплоть до управления бюджетами в рамках запланированных объемов и статей. Также появляется возможность управлять набором персонала и мотивационной программой. Однако следует отметить постоянное вмешательство функциональных менеджеров и ограниченные возможности по изменению модели управления и внедрения инноваций. Но в любом случае система планирования и платежей находится под жестким контролем топ-менеджмента.

4. В случае с матричной и программно-целевой структурой наблюдается эффект распределения основной массы полномочий линейным менеджерам и взаимодействие с топ-менеджментом на принципе Инвестор – Предприниматель. Значение уровня Middle в управлении совсем стирается, и они переходят в разряд консультантов-исполнителей сложных задач. Фактически они полностью теряют возможности по управлению. А в программно-целевой структуре практически полностью исчезают функциональные подразделения, и специалисты привлекаются линейными менеджерами для выполнения задач в программных группах. Дальнейшим развитием этой модели является технология перевернутой пирамиды, где ключевые специалисты формируют для себя и под себя обслуживающие подразделения и роль топ-менеджмента также сводится к обслуживанию линейного менеджера, являющегося центром доходов – расходов.

Для более детального рассмотрения вопросов оперативного управления необходимо выделить принципиальные особенности для каждого вида организационной структуры. Выделение этих принципиальных особенностей позволит легко позиционировать и перепозиционировать положение компании по позициям “asis” и “tobe”. Для удобства применим принципиальные значения, сведенные в тройки организационные структуры, поскольку принципиально значение в тройках не сильно отличается.

Особенности оперативного управления в выделенных группах можно привязать к параметрам:

1. Полномочия по принятию оперативных решений
2. Вовлечение персонала в принятие оперативных решений
3. Функциональность персонала
4. Основание для принятия решений
5. Управление ДС
6. Управление персоналом
7. Управление техникой и оборудованием
8. Система контроля
9. Информационно-аналитическое обеспечение принятия оперативных решений.

Эти параметры в полной мере позволяют охарактеризовать позицию предприятия в синтезированной системе. Кроме того, нельзя забывать и тот фактор, что системы расположены последовательно слева направо, и соответственно уровень их эффективности измеряется слева направо. То есть чем правее модель располагается, тем более она эффективна в экономическом плане и обладает большими возможностями по наиболее эффективному удовлетворению клиента

Принципиальные особенности оперативного управления представлены в таблице 1.

**Таблица 1. Принципиальные особенности оперативного управления**

Особенности оперативного управления	Линейная, функциональная, линейно-функциональная	Штабная, линейно-штабная. Дивизионная	Бригадная, кросс-функциональная, проектная	Матричная, программно-целевая, "перевернутая пирамида"
Полномочия по принятию оперативных решений	TOP менеджмент-95%; Middle -5%	TOP - 20%; Middle -80%	TOP, Middle -50%; Entry-50%	TOP -10%; Entry - 90%

Вовлеченность персонала в принятие оперативных решений	15%	25%	50%	100%
Функциональность персонала	Моно функциональность	совмещение смежной специальности	совмещение нескольких смежных специальностей	многофункциональность персонала
Основание для принятия решений	регламенты и инструкции; личные распоряжения TOP менеджмента	регламенты и инструкции; личные распоряжения функционального менеджера	согласование с TOP и Middle, личные распоряжения линейного менеджера	согласование со специалистами в группах и между линейными менеджерами
Управление ДС	Только TOP	Top и Middle	Entry по согласованию с TOP и Middle	Entry
Управление персоналом	Только TOP	Top и Middle	Entry по согласованию с TOP и Middle	Entry
Управление техникой и оборудованием	Только TOP	Top и Middle	Entry по согласованию с TOP и Middle	Entry
Система контроля	личная, выборочная	личная, выборочная	постоянная аудиторского типа	тотальная, максимально возможная
Информационно - аналитическое обеспечение принятия оперативных решений	по личному желанию TOP или функциональных менеджеров	комплексное по уровню штаба	комплексное по бригаде/проекту с элементами анализа	комплексный анализ и прогнозирование

Синтезированная модель объединяет все возможные варианты организационных структур в их общем принципиальном виде. Однако не следует забывать тот факт, что иногда организационные структуры ещё и жестко связаны с типом производства, например, для позаказных продуктов больше всего подходят проектная и матричная структура. Но это только на первый взгляд, поскольку программно-целевые и пирамида позволяют также наиболее полно реализовать эти проекты. Кроме того, для управления проектами с успехом может быть использована и линейно-функциональная структура.

Для понимания, как должна развиваться ваша модель управления и организационная структура, достаточно позиционировать свое предприятие в данной модели и определить его будущее место.

**Источники:**

1. Robbins, S.F., Judge, T.A. (2007). Organizational Behavior. 12th edition. Pearson Education Inc., p. 551-557.
2. Mohr, L. B. (1982). Explaining Organizational Behavior. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.

## ГОСУДАРСТВЕННО-ЧАСТНОЕ ПАРТНЕРСТВО (ГЧП) В РЕАЛИЗАЦИИ ИНФРАСТРУКТУРНЫХ ПРОЕКТОВ В СТРАНАХ, ВХОДЯЩИХ В ЕАЭС

По оценкам McKinsey Global Institute, потребность мировой экономики в инвестициях в инфраструктуру в период 2013-2030 гг. составит 57 трлн. долларов США. Эта оценка основана на исторической информации об объеме инвестиций в инфраструктуру за последние 18 лет на уровне 3,5-3,8% от мирового ВВП. При этом в этих оценках не учитывается опережающий рост спроса на инфраструктуру в тех странах, где она исторически недофинансировалась [1]. Не исключением являются страны, входящие в ЕАЭС, перед которыми стоит проблема крайне высокого спроса на инфраструктуру, что не в последнюю очередь связано с недофинансированием, имевшим место в годы после обретения независимости. По разным оценкам, объем недофинансирования может составлять до трети от потребностей. По сути, данные страны в большей или меньшей мере все еще эксплуатируют инфраструктуру, которая была унаследована из советского прошлого.

Что такое инфраструктура? Почему она так важна? В широком смысле инфраструктурой является все то, что обеспечивает функционирование любой системы. Если приложить данный тезис к национальной экономике, которая по своей сути является системой, то получается, что инфраструктура есть ничто иное, как один из ключевых драйверов, обеспечивающих и поддерживающих долгосрочное устойчивое экономическое развитие страны, что в итоге влияет на качество жизни населения, уровень его благосостояния. Таким образом, инфраструктура имеет принципиально важное значение для любой страны не только с экономической, но и с социальной точки зрения, т.к. в конечном счете речь идет об оказании жизненно важных услуг для обеспечения базового уровня жизни населения: электро-, тепло-, водоснабжение и канализация, прочее ЖКХ, автомобильные дороги и железнодорожные пути, аэропорты и морские порты, трубопроводы, телекоммуникационные услуги, услуги здравоохранения и образования, пенитенциарные учреждения и т.д. – это все то, без чего нельзя представить жизнь современного общества (инфраструктурные проекты – общественно значимые проекты).

Исторически в странах, входящих в ЕАЭС, впрочем, как и в большинстве иных развивающихся стран, основной объем инвестиций в инфраструктуру приходился на государственный сектор: бюджетное финансирование и/или средства фондов национального благосостояния и иных квазигосударственных структур. Это связано с тем, что, во-первых, значительная часть инфраструктуры выполняет социальную функцию и не предполагает генерирование дохода (например, строительство городских дорог или систем водоснабжения), а потому эти проекты не интересны частным инвесторам. Во-вторых, из-за высокой капиталоемкости многие инфраструктурные объекты пока не способны принести тот уровень доходности, который заинтересует частного инвестора, поэтому их реализацию берет на себя государство (например, строительство взлетно-посадочных полос аэропорта, строительство железнодорожных путей). При этом существенного увеличения государственных расходов на инфраструктуру в странах, входящих в ЕАЭС, в ближайшие годы не предвидится. Напротив, бюджетные дефициты, которые, кроме всего прочего, продиктованы значительным снижением цен на сырьевые товары, вынуждают данные страны сокращать государственные расходы. И даже если цены на сырьевые товары восстановятся до исторических максимумов, а значит, появятся возможности для наращивания государственных расходов на инфраструктуру, спрос на инвестиции в нее будет оставаться неудовлетворенным, т.к. государство априори не имеет возможностей для аккумуляции требуемого объема финансовых ресурсов для этого. В этих условиях вовлечение в процесс создания инфраструктуры инвесторов из частного сектора (частных инвестиций) видится наиболее эффективным инструментом решения проблем, связанных ограниченностью финансовых ресурсов у государства и, соответственно, недофинансированием спроса на инфраструктуру.

Ключевая проблема, которую предстоит решить для активизации частных инвестиций в инфраструктуру в странах, входящих в ЕАЭС – нахождение баланса между риском и доходностью инвестиций в инфраструктурные проекты (цели государства должны быть увязаны с получением выгоды частным сектором, где эффективность данной увязки зависит от адекватного распределения рисков). Это может быть обеспечено за счет активного развития различных моделей государственно-частного партнерства (ГЧП).

Так, опыт стран, применяющих ГЧП, подтверждает, что частный сектор не только является важным источником инвестиций в инфраструктуру, он также обеспечивает завершение строительства инфраструктурных проектов без критических отклонений от графика, в соответствии с бюджетом и с применением передовых технологий, эффективно эксплуатирует и поддерживает техническое состояние созданного актива в течение всего жизненного цикла, что, в конечном счете, отражается на повышении общего качества инфраструктуры страны, а значит повышает качество жизни ее населения.

В мировой практике отсутствует консенсус по поводу общепринятой дефиниции ГЧП. В общем понимании, ГЧП – средне- или долгосрочные соглашения между государственным и частным сектором, которые предусматривают, что часть работ или услуг, относящаяся к ответственности государственно-



го сектора, обеспечивается частным сектором. Ключевыми идентификаторами ГЧП, согласно «Public-Private Partnerships Reference Guide Version 2.0», подготовленного специалистами World Bank, the Asian Development Bank (ADB) and the Inter-American Development Bank (IDB) в 2014 году [2], являются:

1. Тип активов: ГЧП может использоваться как для создания «новых» (greenfield projects), так и для реконструкции и/или модернизации «существующих» активов (brownfield projects).

2. Объем ответственности, который передается частному сектору (определяет конкретную модель ГЧП исходя из степени участия частного сектора в реализации проекта), а именно:

- проектирование или инжиниринговые работы (Design or Engineering works), что подразумевает проведение всех видов работ, начиная от разработки концепции проекта до подготовки его финального ТЭО, включая детальные спецификации проекта;
- строительство «нового» актива или реконструкция и/или модернизация «существующего» актива (Build or Rehabilitate), что, помимо проведения строительных работ, предполагает оснащение объекта оборудованием (по сути, речь идет о создании объекта ГЧП готового к эксплуатации);
- финансирование (Finance), а именно объем финансирования, который должен обеспечить частный сектор (частичное или полное финансирование проекта);
- поддержание (Maintenance), что предполагает ответственность за поддержание актива на уровне не ниже заранее определенного стандарта на протяжении всего срока ГЧП;
- эксплуатация (Operate), что предполагает ответственность частного сектора за техническую эксплуатацию актива в интересах государственного заказчика и/или населения.

3. Механизм оплаты:

- «платят пользователи» – частный сектор оказывает услуги пользователям и генерирует доходы за счет взимания платы непосредственно с них. При этом пользователями являются либо отдельные лица, которые зачастую являются представителями государственного и/или квазигосударственного сектора, и в чьих интересах создается актив, либо население в целом;
- «платит государственный сектор» – частный сектор оказывает услуги пользователям, но его доходы генерируются за счет платежей государственного сектора в виде платы за каждую реализованную единицу услуги (output-based payments) или платы за доступность созданного актива (availability payments).
- Кроме вышеописанных идентификаторов можно выделить еще один. Он имеет отношение к вопросам права собственности на активы:
  - активы в течение срока соглашения о ГЧП (до момента их передачи государству (Transfer)) находятся в собственности частного сектора (Own);
  - активы в течение срока соглашения о ГЧП (до момента передачи государству (Transfer)) находятся во временном пользовании частного сектора (Lease);
  - в некоторых случаях передача актива государству может не предусматриваться по истечению срока соглашения о ГЧП.

Данные идентификаторы могут быть скомбинированы различными способами, что может создавать широкий спектр моделей ГЧП (считается, что ни один проект ГЧП не повторяет другой, что означает отсутствие идеального «рецепта» ГЧП). Например, модель BOT (Build – Operate – Transfer) или O&M (Operate and Maintenance). При этом к ГЧП, как правило, не относятся либо относятся, но с большой оговоркой, краткосрочные сервисные контракты или контракты строительного подряда, которые являются обычным государственным заказом, а также приватизация, где роль государственного сектора ограничена.

Процесс эволюции ГЧП в странах, входящих в ЕАЭС, находится в активной фазе, и в принципе, если и отличается по содержанию, то не сильно. Так, до 2015 года в России и Казахстане не было отдельных законов о ГЧП. Несмотря на это еще в середине двухтысячных в данных странах были приняты законы, регулирующие вопросы концессионных соглашений, которые в свою очередь являются одной из моделей ГЧП. Если сравнить накопленный опыт реализации инфраструктурных проектов на базе концессионных соглашений, то можно увидеть, что, во-первых, в России количество таких проектов объективно больше, чем в Казахстане, во-вторых, российский опыт является более предпочтительным, т.к. в ходе структурирования проектов использовались продвинутое международные практики в области ГЧП (над пакетом документации работали международные финансовые институты и/или консультанты, а в качестве участников ГЧП были привлечены международные компании, которые имеют значительный накопленный опыт в конкретной отрасли (track record), в т.ч. генеральные подрядчики).

Так, в Казахстане первые концессионные проекты, а именно проект строительства железнодорожной линии «Шар - Усть-Каменогорск» и проект строительства линии электропередачи «Северный Казахстан - Актюбинская область», были профинансированы преимущественно за счет размещения вновь образованными проектными компаниями долгосрочных инфраструктурных облигаций. Доходность этих облигаций была привязана к уровню инфляции, а в качестве обеспечительного механизма, кроме всего прочего, Правительство Республики Казахстан выступило поручителем по ним (не гарантом, а именно поручителем, что предполагает субсидиарную ответственность).

В разработке проектов не принимали участие международные финансовые институты и/или консультанты, обладающие серьезной экспертизой в области ГЧП, а экспертиза служб риск-менеджмента пенси-

онных фондов, как показала практика, находилась на ненадлежащем уровне, т.к. при всей масштабности проектов, не были изучены базовые вопросы, характерные для любого инвестиционного проекта (не говоря о включении в структуру концессионных проектов набора митигантов): опыт участников проекта в конкретной отрасли, отраслевые и маркетинговые риски, риски инвестиционной стадии (качество проектных работ, адекватность бюджета проекта и оценка возможностей его превышения, несвоевременное завершение строительства), риски эксплуатационной стадии. В результате:

- В проекте строительства железнодорожной линии частный акционер проектной компании одновременно являлся генеральным подрядчиком, что, как минимум, является конфликтом интересов (одна из возможных причин роста стоимости проекта); начиная с 2008 года проектная компания допустила серию дефолтов по облигациям; проектный уровень загрузки железнодорожной линии не достигнут, что отражает реализация маркетингового риска, и, соответственно, будет ли проект способен обеспечить какую-либо внутреннюю норму доходности (IRR) в принципе – большой вопрос. По мере развития проблем проекта частные акционеры проектной компании покинули его, а в ее капитал вошло АО «НК «Казахстан темир жолы» (государство фактически «спасло» проект, в т.ч. за счет вливания дополнительных финансовых ресурсов). Таким образом, концессия продолжает существовать де-юре, но из-за отсутствия среди участников представителей частного сектора де-факто это уже не ГЧП.

- В проекте строительства линии электропередачи был реализован маркетинговый риск (реализация ряда инвестиционных проектов в Актыбинской области была приостановлена, что привело к куда более скромному росту спроса на электроэнергию, чем предполагалось исходно; в течение определенного периода потребители закупали дешевую электроэнергию из России; ввод новых генерирующих мощностей в Актыбинской области), который поставил под сомнение возможность выхода проекта на уровень загрузки, обеспечивающий его экономическую эффективность. Потребовались значительные дополнительные усилия для того, чтобы исправить ситуацию: вливание дополнительных финансовых ресурсов акционерами проектной компании, реструктуризация финансовых обязательств и привлечение нового кредита для строительства дополнительной линии электропередачи (подключение к сетям концессионера Цеха №4 Актыбинского завода ферросплавов – крупнейший потребитель электроэнергии в Актыбинской области), субсидирование части процентной ставки по кредитам государством, повышение тарифа. В настоящее время данный проект является наиболее успешным примером ГЧП в Казахстане.

В России, как уже было отмечено выше, имеются положительные кейсы в области реализации проектов ГЧП, среди которых можно выделить проект создания, реконструкции и эксплуатации аэропорта Пулково (г. Санкт-Петербург). Далее приведен обзор ключевых аспектов данного проекта:

Правительством Санкт-Петербурга с привлечением консультантов (World Bank (стратегический), Citigroup (финансовый), Dewey & LeBoeuf (юридический), ASM (прогноз пассажиропотока), Mott MacDonald (технический)) организован открытый тендер на право тридцатилетней концессии на строительство, модернизацию, финансирование и управление аэропортом Пулково. К тендеру было допущено три заявки. Победитель тендера – ООО «Воздушные Ворота Северной Столицы» (ВВСС), является консорциумом, где сочетается практический международный опыт Gatort (обладает обширным техническим опытом эксплуатации и развития аэропортов во всем мире: аэропорт Франкфурта, является основным местом базирования компании, компания эксплуатирует, управляет и развивает многие другие международные аэропорты, например, аэропорты Анталы, Лимы, Каира, Дели, Варны и Бургаса, Эр-Рияда и Джидды, Сианя) и Sourelouzos (принадлежит 5% афинского аэропорта) со знанием местных особенностей ведения бизнеса, обширной географией деятельности и финансовым опытом ВТБ (один из лидеров российского банковского сектора).

ВВСС привлекли международных консультантов для разработки бизнес-плана, а именно для разработки технической части проекта, для разработки оптимальной модели обслуживания пассажиров как с точки зрения оказания аэропортовых, так и сопутствующих услуг, для разработки плана развития коммерческой недвижимости, для оказания консалтинговых услуг по финансовому и налоговому законодательству, а также для аудита финансовой модели, для получения юридических консультаций, для проведения надлежащей проверки по вопросам страхования.

Разработанный бизнес-план предполагал собственный вклад инициатора/заемщика в пределах 40% общей суммы всех проектных расходов, что является очень хорошим показателем, и, соответственно, долговое финансирование в размере 60% общей суммы всех проектных расходов предоставлено международными/региональными банками развития/финансовыми организациями, которые, к слову, провели собственный аудит проекта с привлечением международных консультантов (аудит показателей доходов, включающий изучение вопросов трафика, аудит технических показателей проекта, финансовый аудит, правовой аудит, аудит по страховым вопросам). Кредиторы проекта помимо залога акций и активов проектной компании и уступки прав по целому ряду проектных соглашений получили резервный счет обслуживания долга и гарантию г. Санкт-Петербург на случай наступления неблагоприятных событий (например, при реализации правительственного риска (изъятие и национализация, изменение законодательства) или наступления форс-мажорного события).

При отборе генерального подрядчика был разработан контракт с фиксированной ценой (EPC на условиях «под ключ»), основанный на серебряной книге FIDIC и проведен тендер на конкурсной основе. В



результате столь тщательной проработки проекта он был введен в эксплуатацию в установленный срок и без увеличения бюджета, а также вышел на плановый уровень загрузки.

Таким образом, можно сделать выводы, что:

- ГЧП не является быстрым «мероприятием»: для его подготовки и реализации требуется время (чем больше времени будет уделено надлежащей подготовке проекта до его начала, тем больше времени удастся сэкономить и больше разочарований избежать в будущем);
- ГЧП – требует значительных первоначальных расходов на разработку проекта, включая выбор проекта, подготовку технико-экономического обоснования, а также помощь консультантов, которая необходима всем участникам в процессе разработки проекта и проведения тендера, привлечения финансирования, выбора генерального подрядчика, а также в ходе эксплуатации;
- в периметре ГЧП должны принимать участие игроки со значительным накопленным опытом в конкретной отрасли (track record), что справедливо как для акционеров проектных компаний, так и для кредиторов.

В 2014 году Межпарламентская ассамблея государств-участников СНГ приняла Модельный закон «О публично-частном партнерстве», который явился основой для принятия в 2015 году соответствующих государственных законов в России и Казахстане. Основные изменения:

- расширение спектра проектов ГЧП за пределы модели концессии;
- любое имущество может рассматриваться в качестве объекта ГЧП;
- расширение перечня государственных партнеров – добавлены компании квазигосударственного сектора и увеличивается количество участников проекта (возможность участия нескольких государственных и частных партнеров, в т.ч. нерезидентов);
- возможность участия кредиторов в качестве частного партнера;
- законы о государственных закупках не распространяются на проекты ГЧП;
- определение роли центров по развитию ГЧП.

Все это говорит о том, что в ближайшем будущем можно ожидать дальнейшей активизации ГЧП в странах, входящих в ЕАЭС. Казахстан не исключение. В 2015 году после нескольких лет обсуждений при поддержке финансовых институтов и/или консультантов в Казахстане был инициирован конкурс по концессии платной дороги вокруг г. Алматы (БАКАД) – двадцатилетний проект ГЧП, основанный на модели ВОТ. По имеющейся информации в настоящее время проводится конкурсная оценка пяти международных консорциумов, подавших предложения. Предварительно государство примет на себя риски, связанные с трафиком на основе «платы за доступность» (так, на начальном этапе государство обеспечит плату за доступность в целях погашения долга, тогда как норма дохода на инвестированный капитал будет возмещаться в течение всего срока эксплуатации).

Вместе с тем в этих странах для развития ГЧП требуется сделать еще многое, в т.ч. решить вопросы в части совершенствования законодательства (в первую очередь в области проектного финансирования), т.к. сейчас возможность использования целого ряда общепринятых в мире финансовых структур ограничена. Это однозначно тормозит инвестиционную активность в сфере развития инфраструктуры.

**Источники:**

1. Газпромбанк (ОАО), Аналитический обзор: «Инфраструктура России. Большому кораблю – большое плавание» (2014).
2. <http://ppp.worldbank.org/public-private-partnership/library/public-private-partnerships-reference-guide-version-20>

## ЭФФЕКТИВНОСТЬ УПРАВЛЕНИЯ НЕФТЕГАЗОВЫМИ ПРЕДПРИЯТИЯМИ

Успешное развитие нефтегазового комплекса во многом определяет социально-экономический рост и развитие Казахстана. От уровня нефтегазодобычи зависят динамика формирования финансовых ресурсов страны, занятость населения и социальные гарантии государства. Именно поэтому государство особое внимание уделяет демократизации и либерализации недропользования, обеспечивая условия для развития нефтяной отрасли страны. Не сложно предположить, что доминирование нефтегазового комплекса сохранится в обозримой перспективе.

Нефтяная отрасль страны представляет собой комплекс взаимосвязанных структур – нефтегазодобычу и нефтесервис, работающих в тесной связи и взаимообуславливающих друг друга. Уровень развития каждой структуры напрямую отражается на состоянии и развитии другой. Нефтедобыча формирует потребность в работах и услугах по обустройству месторождений и повышению добычи. В свою очередь, нефтесервис обеспечивает исполнение потребности, предоставляя высокотехнологичный и качественный сервис, от которого зависят показатели деятельности всей нефтяной отрасли: дебет скважин и производительность месторождений в целом.

Развитие предприятий нефтегазового комплекса должно быть ориентировано на потенциально наиболее эффективные внутренние и внешние рынки сбыта своей продукции и производство наиболее конкурентоспособной и высокодоходной продукции и услуг. В этих условиях растет понимание важности наличия для каждой компании долговременных стратегических целей.

Реформы и демократизация системы государственного регулирования нефтегазового сектора недостаточно способствуют повышению эффективности производства и производительности. В числе причин такого положения дел определяющими выступают не сами реформы, а неэффективность систем и технологий управления предприятиями и организациями. Причем к наиболее серьезным потерям приводит неэффективное управление на микроуровне. Нефтегазовый сектор является капиталоемким, а в условиях нестабильности мировых цен на нефть, притоки внутренних и внешних инвестиций резко сокращаются, падает производительность труда и капитала.

Ситуация в стране характеризуется и таким распространенным явлением, как ожидание инвестиций, преимущественно, иностранных. При этом не теряет актуальности вопрос, насколько эффективно инвестиционным притоком распорядятся сами компании, что опять же зависит от уровня организации и управления компаниями. Проблема в том, что несмотря на многочисленные кризисные потрясения, компании слабо реагируют на меняющиеся условия деятельности. Нужна осознанная работа, опирающаяся на теоретически разработанный и методически оснащенный рациональный подход к организации работ по совершенствованию управления предприятиями. Необходимо выработать концепцию динамичного управления компанией, адекватную современному и прогнозируемому состоянию развития страны.

В этом сочетании проблем научную мысль следует направить на глубокую научную проработку и пошаговую реализацию на практике актуальных технологий управления, включающих в себя способы, порядок и инструментарий управленческой деятельности во всем ее многообразии.

Таким образом, повышение уровня, качества управления и повышение эффективности компаний представляет собой сложную и многообразную проблему, требующую анализа, разработки методического и практического инструментария, что определяет актуальность темы исследования. Исследование проблематики, порожденное настоятельным требованием поиска новых, более выверенных подходов к процессам организации управления в основном звене экономики, является важнейшей народнохозяйственной задачей.

Современные промышленные предприятия, являясь организациями, в которых для достижения общих целей применяется совместный труд людей, выступают социально-экономическими институтами со следующими общими чертами:

- имеют цели, отражающие их предназначение, осуществляют производство продукции и услуг для удовлетворения потребностей общества;
- для достижения поставленных целей имеется наемный трудовой персонал, обладающий необходимыми навыками и знаниями;
- осуществляется разделение труда в соответствии с профессионально-квалификационными характеристиками каждого работника и обеспечивающие рациональную структуризацию работ и задач;
- установлена коммуникативная сеть в виде различных видов связей, необходимых для выполнения совместной работы;
- определены формальные правила поведения, процедуры и контроль, устанавливающие целостность организации;
- закреплены уровни полномочий и ответственности, устанавливающие масштабы власти для разных должностей на предприятии.

Под управлением в общем случае понимается функция биологических, технических, социальных, экономических систем, которая обеспечивает сохранение их структуры, поддерживает определённый режим деятельности [1, 2].

В последнее время термин «менеджмент», получивший широкое распространение, практически заменил собой на практике применение термина «управление». Учитывая, что в управленческих исследованиях и в практической жизни характер управленческой деятельности определяется в условиях рыночной экономики определяется как способ повышения эффективности работы предприятия в рамках заданной свободы при всемерном поощрении проявления инициативы и одновременном несении всего бремени ответственности за принимаемые решения, то термины «управление» и «менеджмент» возможно понимать как равноценные.

Рассматривая эволюцию взглядов на управление, следует отметить, что современная управленческая теория сформировалась под воздействием объективных изменений в мировом экономическом развитии. Теоретики и практики периода индустриального развития общественного производства рассматривали предприятия как замкнутые системы с характерными чертами управления:

- постоянство условий функционирования и, как следствие, - целей и задач;
- масштабы производства определяют успех и конкурентоспособность;
- рост производительности труда и рациональное использование ресурсов составляют основное содержание управления;
- труд, земля, капитал и производительность труда формируют прибавочную стоимость;
- трудовая дисциплина, стандарты, нормирование, планирование и контроль всех этапов производства и деятельности компании обеспечивают эффективное использование ресурсов.

Постиндустриальное информационное развитие общества второй половины 20-го века изменило взгляды на управление и придало качественно новые черты:

- предприятие стало рассматриваться как открытая система, в единстве и противоречии факторов внутренней и внешней среды;
- перенасыщение рынка переориентировало производство с масштабов на качество и удовлетворение индивидуальных запросов потребителей;
- изменчивость внешней среды породила ситуационный подход в управлении, когда важна быстрота и адекватность реакции на происходящие события внешней среды бизнеса;
- люди стали главным источником прибавочной стоимости;
- система управления строится на повышении роли организационной культуры и инноваций, на мотивации работников, возросла роль лидера в управлении.

Следовало, рассматривая производственное предприятие как систему, учитывать все ее подсистемы, их взаимодействие между собой и взаимоотношения с внешним окружением, динамика воздействия которого на все стороны жизни и деятельности предприятия очевидна. При этом предприятие, являясь открытой системой, активно взаимодействует с внешней средой, которая, в свою очередь, характеризуется как совокупность переменных, находящихся за пределами предприятия и не являющихся сферой непосредственного воздействия со стороны ее менеджмента.

Многочисленные научные исследования по проблематике организационной структуры не предлагают единого и полного определения организационной структуры. Опираясь на накопленный научный опыт, в рамках настоящего исследования организационную структуру предприятия следует понимать как взаимосвязанный комплекс подсистем и элементов производственных и управленческих процессов. Согласно такому определению, в составе каждого предприятия выделяются управляемая и управленческая подсистемы. Структура управления содержит и функциональные подсистемы: маркетинг, управление инновациями, управление производством, управление персоналом и т.п.

Системный подход позволяет выделить обязательные элементы управления: объект управления (Oy) и субъект или орган управления (Sy) (рис. 1). В период функционирования T реализуется комплекс мероприятий по обеспечению достижения стратегической цели и задач управления, в процессе которого потребляются ресурсы {C} и достигается результат {W}.

Субъект-объектные взаимодействия внутри системы происходят в переменных условиях внешней среды и внутренних факторов, которые вносят фактор нестабильности в достижении целевой функции системы.

Управление в своей основе происходит посредством получения, обработки и распространения информации. Иначе говоря, информация выступает в качестве субстрата управления. Экономическая природа информации проявляется в том, что сама информация стала товаром и приобрела цену. На сегодняшний день информационные платформы создают реальные рынки - товарные «телешопинги» и нетоварные страховые и валютные FOREX, на которых обращаются гигантские денежные потоки. При этом компании любой сферы деятельности, обладая определенными активами в виде программного обеспечения или интернет-платформами, получают ощутимые конкурентные преимущества.

#### **Источники:**

1. «Инвесторы в нефтяном комплексе Республики Казахстан: плюсы и минусы», IV Международная научно-практическая конференция «Наука и инновация - 2008», Том 1, Экономические науки, Польша, 2008.
2. Годин В.В., Корнеев И.К. Управление информационными ресурсами: 17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации». Модуль 17. - М.: ИНФРА-М, 2000.

## МАРКЕТИНГОВЫЕ ИССЛЕДОВАНИЯ СПРОСА И ПРЕДЛОЖЕНИЯ НА ПРИМЕРЕ МЕДИЦИНСКОГО РЫНКА (РЕСПУБЛИКАНСКИЙ ДИАГНОСТИЧЕСКИЙ ЦЕНТР)

Под маркетингом понимается организационная функция и совокупность процессов создания, продвижения и предоставления продукта или услуги покупателям, управление взаимоотношениями с ними с выгодой для организации. Если раньше маркетинг использовался лишь в сферах продаж товаров и услуг, по большей части имеющих коммерческий характер, то сейчас маркетинг нашел свой путь интеграции и в социальные сферы: образование, науку, медицину.

В широком смысле задачи маркетинга состоят в определении и удовлетворении человеческих и общественных потребностей. В медицинской сфере основная цель маркетинга - решение проблемы со здоровьем, удовлетворение потребности пациента в правильной и качественной диагностике и лечении [1]. На сегодняшнем этапе развития экономических преобразований и перехода от административно-командного к рыночным отношениям, наряду с тем, что здравоохранение является одной из отраслей, которая контролируется государством, повышается роль маркетинга в развитии и регулировании медицинского рынка.

Казахстан является постсоветской молодой страной, которая начала активно развиваться в конце 90-х годов, после обретения независимости. Одной из задач для страны было привлечение инвестиций для стабильного развития рынка, поэтому часть рынка была передана в частную собственность. Здравоохранение также частично имело место быть либерализованным. На основе опыта зарубежных стран, где проходит явная и стремительная коммерциализация медицинских услуг, можно определить основные тенденции развития данного рынка, в том числе наращивание потенциала в маркетинге и продвижении медицинских услуг, клиник и госпиталей.

В данное время Казахстан переживает значительные реформы в сфере медицины: внедряется институт государственно-частного партнёрства, все медицинские учреждения переходят на рыночный подход в бесплатной медицине, внедряя принципы корпоративного управления, медицинского страхования.

В связи с чем должны меняться и принципы маркетинга в медицине, основанной на иных, отличных от ранее имевшихся подходах.

Данная статья имеет своей целью показать методы и практическое применение маркетинговых исследований спроса и предложения на примере конкретного медицинского рынка. АО «Республиканский диагностический центр» является организацией, оказывающей как бесплатные, так и платные медицинские услуги. Анализ спроса и предложения именно платной медицины на основе АО «Республиканский диагностический центр» позволит определить основные тенденции, а также выработать методы и инструменты маркетинга в сфере платного здравоохранения в целом.

В соответствии с целью статьи были поставлены и решены следующие задачи: проанализировать состояние, выявить тенденции и проблемы функционирования и развития медицинского рынка в городе Астана, на примере АО «Республиканский диагностический центр».

АО «Республиканский диагностический центр» (далее - Центр) оказывает широкий спектр консультативно-диагностической и стационарозамещающей помощи населению Республики Казахстан и гражданам ближнего и дальнего зарубежья с 2008 года. Мощность центра - 500 посещений в смену. Ежегодно в Центре проходят диагностику свыше 40 000 пациентов.

В АО «Республиканский диагностический центр» работают высокопрофессиональные специалисты из различных областей медицины, прошедшие обучение в ведущих клиниках ближнего и дальнего зарубежья. Центр оснащён новейшим диагностическим оборудованием мировых лидеров-производителей - Европы, США, Японии, соответствующим мировым стандартам.

Центр имеет возможность предоставлять услуги по 58 видам медицинской деятельности, оказывать консультацию по 30 врачебным специальностям.

Являясь медицинской организацией республиканского уровня, Центр предоставляет специализированную медицинскую помощь не только жителям г.Астана, но и других регионов республики.

Для того, чтобы определить спрос и предложение на услуги Центра, в первую очередь, важно определить само содержание спроса и предложения на медицинском рынке.

Нами выделены следующие аспекты, влияющие на спрос и предложение в сфере медицинских услуг:

**Экономический аспект:** Спросом можно считать количество медицинских услуг, которое хотят и могут приобрести пациенты за некоторый период по определенной цене [2]. Иными словами, спрос выступает как платежеспособная потребность в медицинских услугах. Спрос изменяется под влиянием цены. При снижении цены на услуги пациент желает приобрести больше услуг – спрос увеличивается. Услуга дешевле относительно других услуг, и приобретать ее становится относительно выгодно.

Таким образом, при прочих равных условиях спрос на услуги изменяется в обратной зависимости от цены. Таким образом, с экономической точки зрения, на спрос оказывают влияние такой фактор, как уровень доходов населения (чем выше доход, тем больше возможностей получать медицинские услуги).

**Социальный аспект:** На спрос в медицине не последнюю роль играет демографическая ситуация. Численность населения – количество потенциальных пациентов, изменения в структуре населения, например, старение населения увеличивает спрос на медицинское обслуживание, в том числе, платное.

**Коммерческий аспект:** На данный момент почти в каждой клинике имеет место, как собственно и должна, личная заинтересованность врача в прибыли организации, иными словами, система мотивации. Отсюда вытекает следующий аспект - форсирование спроса на медицинские услуги со стороны врачей, т.е. их диагнозы и рекомендации способны изменять спрос.

**Личный аспект:** изменение предпочтений или вкусов пациентов. Сюда также входят модные тенденции, такие как диетология, пластическая хирургия и т.д. – эти течения могут изменить спрос на тот или иной вид услуг.

На каждом определенном этапе развития общества возникают и другие факторы, влияющие на спрос.

С точки зрения медицинского рынка услуг, предложение - это тот перечень и объем медицинской помощи, которые клиника может оказать за определенный период времени населению. Предложение при прочих равных условиях изменяется в прямой зависимости от изменения цены: по мере роста цен клиники предлагают пациентам большее количество услуг, и большее количество клиник согласны оказывать данные услуги, при падении цены соответственно уменьшается количество клиник, представленных на этом рынке, и уменьшается количество оказываемых услуг.

Аспектами, которые влияют на предложение медицинских услуг, можно считать следующие:

**Инновационный аспект:** Совершенствование пула медицинского оборудования, методов диагностики и лечения, внедрение инноваций. Кроме того, ввод более совершенного оборудования или внедрение инновационной методики снижает издержки, что ведет к оказанию большего количества услуг за сокращенное количество времени или средств.

**Уникальность:** Появление на рынке новых медицинских услуг, оказываемых конкурентами, также увеличивает их предложение.

**Оснащенность кадрами:** Количество и уровень медицинских работников прямо влияет на предложение, чем их количество больше, тем больше предложение медицинских услуг.

В итоге, под воздействием спроса и предложения, пациента и клиники, образуется цена медицинской услуги. На рынке есть множество потребителей услуг, причем потребитель располагает определенным объемом совокупных денежных потоков, предназначенных для оплаты оказанных пациенту услуг. Пациенты, которые хотят получить медицинскую услугу, могут предложить ту цену, которая соотносится с их доходом. Это так называемая цена спроса, то есть максимальная цена, по которой пациент согласен получить данную услугу. Выше цены спроса рыночная цена подниматься не может, т.к. у пациентов нет больше денег для оплаты услуги.

Цена предложения на услугу клиники должна окупать ее себестоимость (затраты на ее оказание) и добавочную прибыль. В результате пересечения интересов пациента и клиники формируется точка рыночного равновесия. Особенностью равновесной цены является ее гибкость: если под влиянием некоторых факторов произойдет повышение спроса при неизменном предложении или снижение предложения при неизменном спросе, то цена возрастет; если при неизменном предложении произойдет снижение спроса или возрастет предложение при неизменном спросе, то цена снизится. В результате достигается оптимальный объем производства, соответствующий возможностям потребления.

Существует множество методов и подходов в изучении спроса и предложения на рынке. В число таких методов входит маркетинговое исследование. Особенности маркетингового исследования рынка медицинских услуг вытекают из сущности самой медицинской услуги. Оказание медицинской услуги на выходе предполагает результатом не нематериальное благо, а определенный признаваемый полезный эффект.

Как было сказано выше, клиники в нашей стране стали прибегать к маркетингу совсем недавно. Так, поликлиники, которые пользовались в прошлом большой популярностью, до последнего времени не испытывали необходимости в маркетинге. Но сегодня, в связи с переходом к рыночным отношениям, им, как и другим медицинским организациям, без маркетинговых исследований уже не обойтись.

Руководство любой медицинской организации, также как и АО «Республиканский диагностический центр», исходя из положения на рынке, характера поставленных целей и решаемых задач, заданной стратегии действий вынуждено решать, какие маркетинговые исследования и в какой последовательности проводить, какие кадровые и финансовые ресурсы задействовать, что можно сделать собственными силами, какие исследования выгоднее заказать внешним исполнителям и т.д. Чтобы сэкономить кадровые и финансовые ресурсы и при этом получить наиболее высокие результаты от проведения маркетинговых исследований, необходимо концептуальное видение этой проблемы на перспективу.

АО «Республиканский диагностический центр» разработана концепция маркетинговых исследований, в которой, учитывая его сложность и многоаспектность, изложены развернутое определение проблемы, пути и средства ее решения наиболее эффективным способом. Основными принципами маркетинговых исследований спроса и предложения в АО «Республиканский диагностический центр» являются: регулярность, объективность, точность, тщательность, оперативность, комплексность, системность, экономичность. На основе концепции разрабатывается проект исследования, метод его проведения, формулируются задачи, проводится сбор, обработка и анализ информации, подготавливаются предложения и рекомендации.



Ввиду нынешних реалий, стремительного развития информационных систем, популярности социальных сетей, веб-ресурсов, целесообразно выбраны следующие инструменты и источники маркетинговых исследований:

#### **Анализ интернет-ресурсов, социальные сети:**

1.1. Анализ корпоративного сайта через определенные информационные программы позволяет осуществлять подсчет аудитории, с минимально возможной ошибкой оценивать объем аудитории сайта, выраженный в тысячах человек и в процентах от рассматриваемого населения (города, страны), проводить анализ социально-демографических, культурных, потребительских характеристик аудитории, оценивать изменения в количественном и качественном составе аудитории с течением времени.

1.2. Анализ поискового спроса (выдача сайта клиники в поисковых системах) позволяет понять, каков объем спроса на услуги или товары, предлагаемые клиникой. Получив список запросов и оценив, насколько часто эти запросы задаются в поисковых машинах, мы можем достаточно точно предсказать количество потенциальных клиентов организации и оценить размер спроса в данной области.

В качестве примера подобного анализа будет уместно привести результаты за последний квартал 2015 года, которые показали динамику роста спроса на определенные услуги АО «Республиканский диагностический центр». Динамику и зависимость спроса на услуги специалистов можно увидеть в качестве результата аналитической информации, выданной системой-анализатором посещаемости корпоративного сайта - Google analytics. Согласно проведенному анализу, наиболее востребованными услугами на данный период оказались: услуги врача-оториноларинголога, гинеколога, уролога, гастроэнтеролога (свыше 20% посещаемости). С помощью данного инструмента также проводится сегментирование пациентов по возрасту, полу, месту локации и др.

#### **Интервьюирование**

В целях определения спроса маркетинговой службой АО «Республиканский диагностический центр» проводится интервьюирование как пациентов, уже обратившихся в клинику, так и потенциальных пациентов.

Интервьюирование или опрос проводится различными способами, в том числе:

- с помощью очного анкетирования;
- телефонных опросов;
- размещения опроса на веб-портале, социальных сетях.

Сбор данных посредством интервьюирования проводится для получения информации о привычках потребителей, исследования имиджа АО «Республиканский диагностический центр», исследования мотивации пациентов. Преимуществом данного метода состоит в возможности исследования не воспринимаемых обстоятельств (например, мотивов), надежности интервью, влиянии интервьюера, репрезентативность выборки.

При анализе полученной информации используется кластерный анализ, то есть постановка следующих вопросов: 1. Можно ли разделить пациентов на группы в соответствии с их потребностями? 2. Существуют ли различные категории пациентов? 3. Можно ли классифицировать пациентов с точки зрения их интереса к определенным врачам, имеющимся нозологиям?

Предложение – это количество медицинских услуг, которые могут быть оказаны в определенный период времени на данной территории данной медицинской организацией (врачом). Предложение на медицинском рынке, как и на любом другом, складывается из предложений конкурентов, включенных в общий контекст ситуации. Поэтому главной характеристикой конкурентной ситуации является распределение рынка на доли (market shares) [3].

Одной из косвенных характеристик позиций марок-лидеров служит их доля в совокупном рекламном бюджете (SOV - share of voices). Таким образом, основным методом маркетингового исследования предложения на рынке медицинских услуг, выбранным Республиканским диагностическим центром, является оценка данного критерия. Являясь организацией республиканского уровня, Республиканский диагностический центр, как и все его конкуренты имеют значительные расходы на рекламный бюджет.

Как правило, доли в рекламном обороте удивительным образом соответствуют объемам продаж, что также является причиной для выбора данного критерия.

Рыночные отношения выражают определенную экономическую обособленность производителей и потребителей продуктов и услуг. Рыночный механизм является процессом, посредством которого продавцы и покупатели взаимодействуют, чтобы определить цену и количество производимых благ, тем самым спрос, предложение и цена являются главными его элементами. Именно поэтому так важно проводить маркетинговые исследования спроса и предложения.

#### **Источники:**

1. Столяров С.А. Рынок медицинских услуг: некоторые его характеристики, проблемы и аспекты управления
2. Кича Д.И., Фомина А.В. Основы экономики и финансирования здравоохранения
3. Баранов И. Н. Конкурентные механизмы предоставления медицинских услуг.

## **АНАЛИЗ ЭФФЕКТИВНОСТИ ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ЦЕПЯМИ ПОСТАВОК**

Управление цепочкой поставок (Supply Chain Management - SCM) является на сегодняшний день одним из наиболее уязвимых звеньев компании, в то же время во многом определяет эффективность результатов деятельности компании. Чтобы бизнес был эффективным и приносил прибыль в условиях мирового кризиса и жесткой конкуренции, необходимо держать под контролем и отслеживать, минимизировать или сокращать затраты на транспортировку и дистрибуцию, оптимизировать цены, минимизировать запасы товаров на складах, снижать издержки на их хранение.

Все эти мероприятия по совершенствованию деятельности компании часто требуют изменений в существующих логистических цепочках, в их процессах и процедурах. С целью оптимизации компании в связи с меняющимися требованиями рынка, целесообразно использовать соответствующие информационные системы. Такими системами являются SCM-решения [1]. На рынке информационных технологий SCM-решений достаточно много, однако не все они помогают достигнуть требуемого эффекта. Часто они позволяют найти наиболее выгодное решение, оптимизировать операции планирования, контроля, координации, оценки результатов, но высокая стоимость и специфика предметной области не позволяет внедрять их в любой организации, тем более в казахстанских компаниях, где система управления цепями поставок еще не развита, а в некоторых компаниях она вообще отсутствует. Поэтому возникает необходимость совершенствования существующих или в разработке на их основе новых методов повышения эффективности SCM, а также в создании универсального программного решения, доступного для каждого логиста. Сложность заключается в обработке и сопоставлении различных показателей и данных, характеризующих деятельность на разных этапах и уровнях управления цепями поставок. Управление цепями поставок представляет собой процесс планирования, исполнения и контроля, с точки зрения снижения затрат потока сырья, материалов, незавершенного производства, готовой продукции, сервиса и связанной информации от точки возникновения заявки до точки потребления [2].

Процесс SCM состоит из следующих этапов:

- Планирование – этап, определяющий источники поставок, планирование запасов, а также объемы производства, поставок сырья/материалов и готовой продукции. Все решения, связанные с планированием ресурсов и управлением жизненным циклом материала, принимаются на этом этапе.
- Закупки – этап, определяющий ключевые элементы управления снабжением, где производят оценку и выбор поставщиков, проверку качества поставок, заключения контрактов с поставщиками (долгосрочный или разовый закуп). Дополнительно на этом этапе происходят процессы, связанные с получением материалов: приобретение, получение, транспортировка, проверка материалов на соответствие всем техническим требованиям, хранение на складах.
- Производство – этап определения специфических процедур производства: производственные процедуры и циклы, контроль качества, упаковка, хранение и выпуск готовой продукции (внутризаводская логистика).
- Доставка – этап управления заказами, складом и транспортировкой. Управление заказами подразумевает создание заявок/заказов и регистрацию заказов, формирование стоимости, выбор товара, а также создание и ведение клиентской базы. Управление складом включает набор действий по подбору и комплектации, упаковке, созданию специальной упаковки/ярлыка для клиента и отгрузке товаров.
- Возврат – этап определения структурных элементов возврата товара (излишков, дефектных или требующих ремонта) и определение состояние продукта, его размещение, запрос для возврата, составление графика возвратов (включая ре-экспортные операции и процедуры), направление на уничтожение и переработку.

В зависимости от проблем, возникающих в процессе SCM, согласно целям организации, логистами используются следующие методы:

- создание общего информационного пространства со своими партнерами, поставщиками;
- улучшение взаимоотношений с грузоперевозчиками; новые каналы сбыта;
- аутсорсинг управления цепочкой поставок;
- логистический аудит; интеграция в логистической цепочке;
- внедрение инноваций.

Каждый из перечисленных методов имеет как преимущества, так и недостатки. Подход, предлагаемый авторами, основан на расчете и исследовании системы ключевых показателей для каждого этапа управления цепочками поставок и состоит из следующих шагов:

- SWOT-анализ для выявления слабых сторон управления цепочками поставок, используемый на различных уровнях, чтобы предотвратить попадание компании в кризисную ситуацию;
- подбор показателей для каждого этапа SCM в соответствии с целями и особенностями деятельности

организации;

- сбор информации и анализ;
- сопоставление результатов по плановым показателям за анализируемый период и прошлый аналогичный период;
- выявление причин отклонения от норм;
- составление рекомендаций по улучшению показателей;
- применение полученных рекомендаций и контроль за их соблюдением.

Преимуществом данного подхода является возможность анализа цепочки поставок на каждом этапе, простота в применении, для анализа не требуются аудиторы и может использоваться без дорогостоящего программного обеспечения [3].

Отдел материально-технического снабжения компании «Тенгизшевройл», проанализировав последние данные ключевых показателей, составил свой индивидуальный план по повышению эффективности управления цепями поставок на предприятии. В первую очередь мы начали проект «По улучшению показателей своевременной поставки материалов» в 2010 году. Процесс планирования данного проекта состоял из нескольких этапов:

- Определение миссии.
- Анализ данных, включающий в себя сбор информации, анализ сильных и слабых сторон, а также ее потенциальных возможностей на основании имеющейся внешней и внутренней информации.
- Выбор стратегии.
- Реализация стратегии.
- Оценка и контроль выполнения.

Проектная команда подготовила презентацию по показателям своевременной доставки товаров. Основными участниками процесса являлись следующие стороны:

- Отдел закупок
- Поставщики
- Транспортная компания
- Склады.

Своевременная доставка являлась целью для всех участников процесса, так как каждый участник несет ответственность за улучшение его показателей. Сбой в работе любого из звеньев процесса приведет в целом к несвоевременной поставке товара.

#### **Отдел закупок**

Так, для отдела закупок основной задачей являлось установление реалистичной, достижимой даты отгрузки товаров по согласованию с поставщиком и клиентами. Информационное письмо о начале процесса было разослано основным поставщикам с предупреждением, что если поставщики будут систематически доставлять грузы с опозданием, то они будут отстранены от ведения бизнеса.

#### **Транспортная компания**

Было сделано напоминание, что транспортная компания работает только с грузами, выпущенными на условиях поставки FCA (самовывоз), и их следует различать от поставок, доставленных самим поставщиком.

В ответ на инициативу ТШО о начале процесса СВД, отчет SCN начал высылаться не с даты фактического забора товара, а с момента присвоения SCN. Это важное изменение, позволяющее более оперативно информировать склад о дате присвоения SCN, что напрямую влияет на улучшение СВД.

#### **Отдел оплаты счетов**

Одним из важных показателей работы отдела оплаты счетов является сумма реализованных скидок. Согласно анализу, проведенному группой оплаты счетов, причиной отставания от запланированных показателей является поздний перевод счетов на статус. Обработка счетов со скидками должна производиться качественно и в кратчайшие сроки.

#### **Склад**

В рамках подготовки к встрече работники склада заранее подготовили проблемы с которыми приходится сталкиваться в процессе перевода товаров на статус. Процесс перевода на статус осуществлялся со складов. Работники, осуществляющие перевод на статус, также задействованы для выполнения других обязанностей. При переводе на статус приходилось сталкиваться с проблемой, что отчет SCN не содержал записей о цене и сумме товаров. Это вызывало задержку в обработке заказов, так как приходилось сверяться с данными в MMS и данными заказа, опубликованными на Вебе. Задержки становились еще более значительными, так как MMS не всегда содержал необходимые данные, а также бывали несоответствия фактической версии заказа и его копии, опубликованной на Вебе.

В результате обсуждения группа выработала следующие рекомендации и замечания:

- В отчет SCN необходимо добавлять дополнительные данные о цене и сумме товара по каждой позиции. Это новшество позволило значительно сократить время обработки заказа и его перевод на статус. Это дало возможность пользоваться отчетом SCN как основным источником данных для перевода на статус (MMS и данные Веба служили только вспомогательными источниками информации. В случае несоответствий данных SCN отчета и данных опубликованных на Вебе, необходимо было обращаться к закупщикам);



- Обновленный отчет SCN существенно сократил время перевода на статус, что позволило задействовать только один склад для перевода товаров на статус для всех остальных складов, тем самым значительно повышая качество работы и высвобождая человеческие ресурсы на оставшихся складах;

- Отчет SCN выпускался на ежедневной основе и его необходимо было обрабатывать день в день для сокращения время приемки товаров;

- В отчете Prealert транспортной компании необходимо было указывать номера позиции согласно заказа/инвойса, а также цену и сумму товара на каждую позицию. Отчет Prealert служил для определения отгруженных позиций и отчетности склада по движению товара по прибытию на Тенгиз;

- Рассмотрели вопрос разделения должностных обязанностей при переводе на статус заказов, доставленных транспортной компанией из-за рубежа (отчет SCN) и доставленных из стран СНГ/Казахстана (отчет ИКН) и доставленных поставщиками;

- В случае, если упаковка товара определена как отдельная позиция в заказе, то следовало применять SCN, выпущенный для основного груза;

- Основным поставщикам необходимо было высылать показатели СВД за каждый месяц в ознакомительном порядке с целью дополнительной проверки работы системы и получения их замечаний;

- После внедрения изменений в формат отчета SCN и в процесс перевода на статус, закупщикам необходимо было начать «рекламу» возможности ускоренной оплаты за товар в обмен на предоставления скидок;

- Были проведены аналогичные презентации для работников склада на противоположной вахте;

- Устанавливались ориентировочные сроки для выполнения мероприятий по улучшению своевременных показателей.

В целом все вышеизложенные процессы были внедрены и мы добились отличных результатов. Показатель за 2015 год был высоким, приближенный к мировым показателям по своевременной поставке материалов. Это говорит о том, что выбранная стратегия была правильно сформулирована и осуществлена проектной группой.

#### **Источники:**

1. Ефимова Е.М. Применение логистического аудита как метода оценки и повышения эффективности логистики на предприятиях [Электронный ресурс] / Ефимова Е.М. Режим доступа: <http://morvesti.ru/archiveTDR/element.php>.
2. Лебедянская, В. Как измерить эффективность цепочки поставок [Электронный ресурс] / Режим доступа: <http://www.lobanov-logist.ru/index.php>.
3. Осадчих, Е.И. Методы повышения эффективности управления цепями поставок. // Е.И.Осадчих, Е.А., Еремина Прогрессивные технологии и экономика в машиностроении: сборник трудов II ВНК с элементами научной школы для студентов и учащейся молодежи / Юргинский технологический институт. - Томск: Изд-во Томского политехнического университета, 14-16 апреля 2011. - С.147-150

## СТРАТЕГИЯ И СТРАТЕГИЧЕСКИЕ РЕШЕНИЯ: ПРАКТИКА ЛИДЕРОВ

Растущая вовлеченность Казахстана в мировую экономическую систему вследствие происходящих интеграционных и глобализационных процессов приводит к усилению влияния внешних факторов. Кризисные явления в мировой экономике, нестабильность на финансовых и фондовых рынках, резкие колебания конъюнктуры на сырьевых рынках, а также геополитические изменения последних лет - все это формирует те факторы, которые оказывают сильное влияние на экономику Казахстана.

Новые экономические реалии и вызовы диктуют необходимость для казахстанских компаний выработки высокоадаптивной системы планирования своей деятельности. И менеджмент ведущих казахстанских компаний переосмысливает данный факт не только с позиции повышения своей конкурентоспособности, а также и как жизненно важное условие для выживания и дальнейшего своего развития.

Особенностью казахстанской бизнес-практики является активное использование зарубежного опыта в области менеджмента, причем в отдельных отраслях экономики по уровню развития менеджмента казахстанские компании весьма преуспели, опередив большинство своих соседей из постсоветского пространства уже в середине 2000-х годов. В первую очередь это касается представителей финансового и банковского сектора, телекоммуникаций и нефтегазовой отрасли [1].

В то же время, успехи прошлых десятилетий были в значительной мере обусловлены благоприятными для экономики факторами и сложившейся конъюнктурой на рынке минеральных ресурсов - в первую очередь, углеводородного сырья. В то же время в условиях кризиса и растущей неопределенности важная роль отводится умелому распоряжению имеющимися ресурсами, поиску новых драйверов роста и эффективному планированию.

Актуальность данной тематики обусловлена важностью рассмотрения вопросов и подходов стратегического управления в казахстанской практике. Может ли влиять качественное стратегическое управление и планирование на развитие компаний, повышая их эффективность? Формируют ли тренды и векторы развития в соответствующих отраслях стратегические решения ключевых игроков рынка?

Мы предполагаем, что ответ на оба вопроса скорее утвердителен. И, по нашему мнению, это одинаково относится как к квазигосударственному, так и частному секторам экономики.

Собственно планирование как таковое представляет собой управленческий процесс, состоящий из различных стадий. Оно может иметь долгосрочный (5-10 лет), среднесрочный (2-5 лет) и краткосрочный (до 1 года) характер. А под стратегическим планированием, в общем и целом, большинством исследователей понимается процесс определения целей и путей развития организации по их достижению [2].

Стратегическое планирование обеспечивает основу для всех управленческих решений. Функции организации, мотивации и контроля ориентированы на выработку стратегических планов, основу для управления членами организации. Успешное стратегическое планирование учитывает анализ рыночной конъюнктуры и места предприятия на нем. Также оно должно исходить из определения своих конкурентных преимуществ [3].

По мнению большинства исследователей, следует учитывать не только целостность стратегических планов, но и гибкость, чтобы при изменении внешних и внутренних факторов, организация могла изменить направление своего развития в рамках общей стратегии, т.е. использовать различные стратегические альтернативы [4].

Практика казахстанских предприятий показывает, что в большинстве случаев, несмотря на серьезные достигнутые успехи, система стратегического планирования все еще находится в состоянии становления [1]. Отдельные компании, используя стратегические решения в период становления экономики независимого Казахстана, действительно добились впечатляющих результатов. В то же время, мы видим, что даже крупные и системообразующие предприятия были повергнуты новыми экономическими реалиями кризисного периода, начавшегося в 2007 году.

Это ярко продемонстрировали примеры крупных отечественных застройщиков, девелоперов и ритейлеров. Многие бывшие на слуху компании ушли в небытие или сильно сдали свои позиции, перестав расти и развиваться. Даже банковский сектор, развитием которого всегда так гордился Казахстан, будучи в авангарде по внедрению систем менеджмента и корпоративного управления в Казахстане, показал нам ряд стратегических просчетов в области управления ликвидностью и рисками.

Собственники и менеджмент отечественных предприятий вошли в этап переосмысления своих целей, а также поисков путей их достижения, что приводит их к важности понимания качественного стратегического планирования как залога дальнейшего развития. Дальнейшему формированию данной тенденции способствует восприятие предприятия в аспекте целостной и обособленной системы, основанной также на обновлении целевых приоритетов с учетом интересов как собственников и менеджмента предприятия, так и его сотрудников [5].

Это связано с разработкой управленческих технологий, которые позволили бы планировать деятельность

организаций (в первую очередь, больших) в динамичных условиях современного рынка. Поэтому со стратегическим планированием связана одна из генеральных линий развития менеджмента, направленная на системное овладение управленческой практикой, новых механизмов и инструментов, более сложных и открывающих новые возможности для бизнеса.

Рассматривая отечественную практику, следует рассмотреть примеры успешных казахстанских компаний и роли стратегического управления и принятия стратегических решений в их развитии. Причем в исследовательских целях мы решили провести такое рассмотрение на примере VI Group - крупной частной компании и лидера строительного рынка Казахстана. А также лидера телекоммуникационной отрасли - национального оператора Казахтелеком, который представляет собой группу компаний с государственным участием в составе нацхолдинга ФНБ «Самрук- Қазына».

Компания VI Group является одним уже из признанных лидеров строительной отрасли нашей страны. Об этом говорят результаты деятельности компании, которая занимает 10,2% от общего объема строительного рынка РК. В 2015 году компания вошла в Top Global Contractors - 250 крупнейших застройщиков мира, в этом рейтинге она первая и единственная из Казахстана. В рейтинге 200 крупнейших компаний страны она на 15-ом месте. В 2016 году оборот VI Group составил порядка 268 млрд. тенге, увеличившись в 10 раз за последние 8 лет [6].

Благодаря чему компания добилась столь впечатляющих результатов? Компания развивается по принципу холдинга, для управления которым в свое время была образована единая управляющая компания. Однако ввиду изменения структуры заказчиков, компания применила такое стратегическое решение, как разделение на две холдинговые группы - VI Group Construction и VI Group, работающие одна с тендерными проектами, вторая – с девелопментом. Ее основной владелец Айдын Рахимбаев, он же председатель совета директоров, является бессменным лидером и задает основной вектор стратегического развития всей группы компаний.

В компании сложная и многоуровневая система стратегического планирования. Каждый год проводятся сессии стратегического планирования, цель которых ежегодная коррекция общей стратегии развития компании.

Одной из стратегических целей на ближайший период является укрепление лидирующей позиции на рынках Астаны и Алматы. В среднесрочной стратегии компании - рост в регионах РК и выход на рынок России на 2017-2020 годы. Одна из ключевых стратегических и индикативных целей декларируемых компанией - это вход в топ-100 мировых застройщиков [7].

VI Group развивает свою деятельность, как в Казахстане, так и за его пределами. Холдинг представляет собой гибкую организационную структуру. Все производственные активы сконцентрированы в бизнес-единицах, которые осуществляют самостоятельное управление проектами. Холдинг объединяет такие известные в Казахстане бренды, как Казахдорстрой, Автодор НС, VI Village, BIG Elite и другие.

В 2011-2013 годах компания выделила для себя основные стратегические направления развития своего бизнеса. Это гражданское строительство дорог и промышленное строительство. Отдельно было выделено направление девелопмента - управление и эксплуатация объектов, а также производство строительных материалов.

В качестве конкурентной модели поведения на рынке компания выбрала для себя стратегию взаимодействия и сотрудничества, что подтверждается публичными заявлениями главы компании Айдына Рахимбаева: «Наша стратегия - это долгосрочные доверительные отношения с подрядными организациями». «Взаимодействие и эффективное партнерство – это важнейшие элементы стратегии компании, которая видит свое будущее .... в аутсорсинге и максимальной передаче реализации объектов VI Group наиболее добросовестным конкурентоспособным партнерам, по примеру ведущих строительных компаний мира» [8].

Для того, чтобы реализовать выбранные стратегии, компания делает сильный акцент на непрерывное обучение и повышение квалификации персонала. Следует отметить, что одна из серьезных проблем отечественного менеджмента связана с квалификацией управленцев. Еще не так много менеджеров приобрело полновесные знания и опыт в условиях становления казахстанского бизнеса. Однако овладение знаниями в области менеджмента сложно осуществить без практического опыта.

И эта взаимосвязь «опыт - знания - опыт» является, на наш взгляд, очень важной, особенно если дело касается вопросов качества стратегического планирования большим бизнесом, где цена ошибки тоже большая.

В 2012 году компания VI Group начала реализацию серьезного образовательного проекта, связанного с подготовкой топ-менеджмента зарубежной практике отраслевого стратегического планирования. Курс лекций и практикум «Новейшие технологии стратегического управления в сфере недвижимости» руководители компании прошли в США и Германии. Сами авторы книг С.Прайс, Ч.Хьюлетт познакомили казахстанских менеджеров с успешными кейсами и практиками [9].

Учитывая, что никто в Казахстане еще ничего подобного не делал, можно сделать вывод о серьезности такого решения для повышения компетенций в области стратегического планирования. Отметим, что данный проект реализовывался с Международной Академией Бизнеса (ныне AlmaU) - ведущим казахстанским бизнес-вузом, который выступил провайдером программы.

В 2012 году, когда была поставлена стратегическая цель войти в топ 100 лучших строительных компаний

мира, VI Group запустил свой собственный корпоративный университет. В тот момент, руководству компании стало понятно, что уровень профессиональной компетенции всего состава сотрудников не позволит достичь этой цели. И потребовалась новая стратегия - организационного развития компании через «агентов перемен» из числа руководителей проектов и дивизионов, которых необходимо было взрастить и подготовить. Данные «агенты перемен» должны создавать новую организационную культуру и заражать ею весь персонал.

На данный момент корпоративный университет VI Group является единственным в строительной отрасли Казахстана и осуществляет обучение, подготовку и переподготовку специалистов всех уровней, а также мидл и топ-менеджмента компании.

Получив знания и наработав существенные компетенции в своей области, компания заявляет о готовности делиться знаниями с другими игроками рынка в лице своих партнеров: «Нам очень важно не только расти самим, но и важно, чтобы наши подрядчики также развивались и обучались... более 800 инженерно-технических работников компании, еще 800 человек (из числа других компаний - прим. автора) обучается сейчас» [10].

Для чего это делается? Компания, с одной стороны, определила приоритетом развитие своих компетенций. Затем мы видим, что она планирует передачу знаний и навыков своим партнерам через обучение на базе корпоративного университета. А все потому, что ею выбран ориентир на аутсорсинговую модель ведения бизнеса с передачей своим партнерам до 70% от объемов работ [10]. Такое стратегическое решение сделано с таким прицелом, что компания сможет развивать свой бизнес, например, в регионах, опираясь на квалифицированных и обученных ею же по своим стандартам партнеров-аутсорсеров из числа строительного-монтажных и обслуживающих предприятий - представителей МСБ.

Такая практика бизнеса вносит существенный вклад в развитие строительной отрасли Казахстана. Становясь ориентиром для других игроков рынка, компания как бы «подтягивает» их до своего уровня. Тем самым подобная стратегия развития VI Group подтверждает статус компании как лидера рынка.

Стратегическое планирование отнюдь не является прерогативой частных организаций. Данная практика с успехом используется во всем мире при планировании деятельности государственных компаний и государства в целом. И Казахстан не является исключением из правил.

В Казахстане существует конгломерат, сформированный из представителей квазигосударственного сектора, представляющих собой нацкомпании, национальные институты развития, а также других организаций, имеющих стратегическое значение для экономики Казахстана. Речь идет о фонде национального благосостояния «Самрук-Қазына».

Цель деятельности фонда - максимизация долгосрочной ценности и повышение конкурентоспособности на мировых рынках управляемых им и принадлежащих ему субъектов экономики и государственной собственности в таких секторах, как: нефтегазовый сектор, электроэнергетика, металлургия, химия и нефтехимия, инфраструктура.

По заявлениям руководства фонда в начале 2016 года, он будет осуществлять портфельное управление двумя видами активов - стратегическими активами и постоянно обновляющимися активами в растущих компаниях (наряду с другими партнерами фонда - прим. автора). Фонд перейдет на модель управления как активного инвестора, который содействует модернизации и диверсификации экономики страны через каталитические инвестиции в развитие отраслей.

Соответственно к 2022 году фонд ожидает, по примеру аналогичных фондов Сингапура и Малайзии, «...стать стратегическим холдингом, объединяющим компании, достигшие лучших мировых практик, являющимся катализатором развития несырьевых компаний и основой поддержания устойчивого функционирования экономики страны», о чем говорится в стратегии фонда на 2012-2022 годы [11].

Сектор телекоммуникаций связи фонда представлен активами дочерних компаний Казпочта и Казахтелеком. Рассмотрим, как обстоят дела с вопросами стратегического управления и планирования на примере Казахтелекома, который, по мнению независимых экспертов, является одним из лидеров фонда «Самрук-Қазына», согласно рейтингам эффективности ведения бизнеса, узнаваемости и прозрачности последних лет [12, 13].

Казахтелеком является крупнейшей телекоммуникационной компанией Казахстана, имеет статус национального оператора связи. Фонду национального благосостояния Самрук-Қазына принадлежит 51% акций компании, оставшиеся 49% распределены среди частных акционеров.

В структуру группы компаний АО «Казахтелеком» входят: ТОО «Востоктелеком», ТОО «KT Cloud Lab», АО «Алтел», АО «Нурсат», ТОО «Digital TV», ТОО «KT IES». А также зарубежные дочерние предприятия ООО «Сигнум» в Москве и ООО «Online.kg» в Бишкеке.

Компания является традиционным оператором фиксированной связи, доминируя в данном сегменте, имея 80% доли рынка что, по сути, делает его безоговорочным лидером в сфере телекоммуникаций в Казахстане [14].

В то же время, существует общемировая тенденция к сокращению рынка услуг фиксированной связи при одновременном росте рынка мобильной связи. Казахстан также находится под влиянием данных трендов, показывая перераспределение долей рынка телекоммуникаций. Например, в 2014 году на долю фиксированной связи приходилось порядка 41% казахстанского рынка телекоммуникаций, в то время



как, например, еще в 2007 году она составляла более 50%. Аналитики рынка связывают уменьшение потребления услуг фиксированной телефонии с глобальной тенденцией замещения ее мобильной связью [15].

На сегодняшний день стратегия группы компаний Казахтелеком направлена на сохранение лидирующих позиций в бизнесе фиксированной связи и развитии перспективного мобильного направления бизнеса. На основе синергетического эффекта от этих направлений бизнеса, компания выстраивает модель интегрированного оператора, используя принцип точечного развития в для смежных отраслей. Одной из важнейших задач компания декларирует повышение эффективности капитальных инвестиций и сохранение своей операционной эффективности на уровне выше среднего для компаний-аналогов [16].

Исходя из стратегии, компания определила для себя ряд важных подцелей, среди которых улучшение внутреннего управления финансами и коммуникациями, что должно, по ее мнению, повысить внутреннюю эффективности компании в целом [16].

Теперь попытаемся расшифровать, что означает желание Казахтелекома стать интегрированным оператором, и как на практике компания реализует свою стратегию, какие дальновидные решения она принимает.

В компании были разработаны и внедрены конвергентные продукты, не имеющие аналогов у конкурентов. Это решения, совмещающие в себе преимущества сотовой и фиксированной связи, мобильного интернета. О важности такого подхода говорят и аналитики рынка, так как унифицированные коммуникации являются мировым трендом [16]. В Казахстане, например оператор Beeline реализует данную стратегию, предлагая помимо мобильной связи также решения для дома (интернет, цифровое телевидение).

Учитывая, что именно мобильный бизнес является наиболее перспективным с точки зрения развития, то компания объявила, что данное направление будет развито до масштаба, позволяющего осуществлять значительный вклад в финансовые результаты.

Напомним, что ранее Казахтелеком помимо сотовой компании Алтел, также владел 49% ТОО «GSM Kazakhstan» (бренды Кселл и Актив). Но продал в 2011 году свою долю основному акционеру - шведской TeliaSonera. Свое решение о продаже тогда компания объяснила тем, что фокусируется на развитии мобильной связи и собственного сегмента услуг передачи данных на базе дочерней компании Алтел, которая получила лицензию на стандарт LTE 4G [17].

В 2014 году Казахтелеком в своей стратегии определил, что внутренний рынок Казахстана будет являться приоритетным рынком для инвестиций компании в ближайшие годы. Также были озвучены инструменты такого инвестирования - слияние и поглощение, как дающие наиболее быстрый эффект. По сути, приобретая того или иного провайдера, компания тем самым приобретает долю определенного рынка. Подобную стратегию компания ранее использовала при освоении рынка фиксированной связи и кабельного телевидения. Так, в 2013 году национальный оператор приобрел кабельного оператора Digital TV.

Продолжение следования данной стратегии мы могли наблюдать совсем недавно. В конце 2015 года Казахтелеком вновь выступил инициатором на рынке слияния и поглощения. Компания участвовала в создании совместного предприятия через слияние своей дочерней компании Алтел и Мобайл Телеком-Сервис, представляющей в Казахстане бренд Tele2 [19].

Что же дает такое слияние в стратегическом плане, каковы цели, достигаемые таким решением?

Во-первых, достигается явно обозначенная цель - увеличить свое присутствие на растущем рынке мобильной связи.

Во-вторых, учитывая, что в новообразованной компании нацоператор владеет блокирующим пакетом - 51% акций, это можно расценить как стратегическое доминирование в рамках такого альянса. Т.е. решения в совете директоров могут приниматься в пользу Казахтелекома - по сути в пользу государства.

В-третьих, учитывая, что у компании есть сильный козырь - в виде действующей лицензии LTE, можно смело предположить, что в совокупности с привлеченной клиентской базой Tele2 это даст финансовый результат уже в ближайшей перспективе.

В качестве итога следует отметить, что развитие национального оператора АО «Казахтелеком» связано с практической реализацией классических компонентов стратегического планирования. Они включают в себя как направление, в котором организация планирует развиваться, так и что именно компания планирует сделать для достижения своих целей; какие организационные формы и бизнес-модели она планирует использовать, каково будет ее поведение на рынке в отношении потребителей и конкурентов.

Компания демонстрирует, с одной стороны, как приверженность выбранной стратегии, так и определенную гибкость и адаптивность с учетом изменяющихся факторов внешней и внутренней среды. На наш взгляд, выявленные особенности и характеристики позволяют представить Казахтелеком как хороший пример практики эффективного стратегического планирования и принятия решений в квазигосударственном секторе Казахстана.

Таким образом, мы рассмотрели отечественную практику стратегического управления и принятия ключевых решений как на примере частного бизнеса - в лице компании VI Group, так и на примере компании с государственным участием - Казахтелеком, являющимся частью госкорпорации ФНБ «Самрук-Қазына». Обе компании являются лидерами в своей отрасли.

Итоги нашего исследования являются подтверждение важности стратегического планирования для дальнейшего развития отечественных предприятий. Решения, принимаемые лидерами рынка, отражаются в отраслевом масштабе и задают динамику развития соответствующих рынков.

Рассмотренные нами субъекты демонстрируют ответственность за построение высокоэффективных моделей ведения своей деятельности. Учитывая, что повышение конкурентоспособности национальной экономики напрямую связано с повышением конкурентоспособности казахстанских предприятий вне зависимости от формы собственности, данный аспект особенно важен для дальнейшей интеграции экономики Казахстана в мировую экономику.

**Источники:**

1. Алибекова К.Ж. Актуальные проблемы современного менеджмента в Казахстане. // <http://be5.biz>.
2. Белашапка В.А., Загорий Г.В. Стратегическое управление: принципы и международная практика: Учебник. - К.: Абсолют-В, 1998. - 456 с.
3. Ансофф И. Стратегическое управление. - М.: Экономика, - 1989. - 519 с.
4. Степанова Г.Н. Стратегический менеджмент. Планирование на предприятии: Учебное пособие. - М.: Издательство МГУП, 2001. - 136 с.
5. Ахметжанова Н.Б. Казахстанский менеджмент: в поисках эффективности // <http://articles.gazeta.kz/>
6. VI Group Айдына Рахимбаева – в высшей лиге стройкомпаний мира // Forbs-Казахстан. - <http://forbes.kz>
7. Форум VI Group – новый этап развития стройиндустрии страны // Kapital.kz – деловой портал. - <https://kapital.kz>.
8. Айдын Рахимбаев: Маржи выше 10% больше не будет // Аналитическое издание «Курсив.кз». - <http://www.kursiv.kz>.
9. Новейшие технологии стратегического управления в сфере недвижимости // Официальный сайт Алматы Менеджмент Университета (AlmaU). - <http://www.almau.edu.kz>
10. VI Group намерен передать более 70% своих работ на аутсорсинг // Forbs-Казахстан. - <http://forbes.kz>.
11. Стратегия развития АО «Фонд национального благосостояния «Самрук-Қазына» на 2012 - 2022 годы // Информационно-аналитический портал АО «Фонд национального благосостояния «Самрук-Қазына». - <http://sk.kz>.
12. В рейтинге качества работы национальных компаний за 9 месяцев 2014 года лидером стал «Казахтелеком» - экспертный опрос // МИА «Казинформ». - <http://www.inform.kz>.
13. Рейтинг прозрачности национальных компаний // Официальный сайт АО «Фонд развития предпринимательства «Даму». - <http://www.damu.kz/5386>.
14. Основная информация об АО «Казахтелеком» // Информационно-аналитический портал АО «Фонд национального благосостояния «Самрук-Қазына». - <http://sk.kz>.
15. На коротком проводке. Фиксированная связь больше не привлекает абонентов // Kapital.kz – деловой портал. - <https://kapital.kz>.
16. Долгосрочная стратегия развития Группы компаний АО «Казахтелеком» до 2020 года // Официальный сайт АО «Казахтелеком». - <http://telecom.kz>.
17. TeliaSonera не желает «буксовать» на рынке Казахстана // [informburo.kz](http://informburo.kz) – мультимедийный информационно-аналитический портал. - <http://informburo.kz>.
18. Казахтелеком продал 49% доли участия в GSM Казахстан холдингу TeliaSonera A.B // Kapital.kz – деловой портал. - <https://kapital.kz>.
19. АО «Казахтелеком» и Tele2 АВ объявили о завершении сделки по созданию совместного предприятия в Казахстане // Официальный сайт АО «Казахтелеком». - <http://telecom.kz>.

## АЛГОРИТМ ДИАГНОСТИКИ УПРАВЛЕНИЯ НЕФТЕГАЗОВЫМ ПРЕДПРИЯТИЕМ НА ПРИМЕРЕ ОЦЕНКИ ДОКУМЕНТООБОРОТА

**Аннотация.** В статье рассмотрен алгоритм диагностики управления нефтегазовым предприятием на основе анализа структурных подразделений на примере оценки документооборота. На основе проведения диагностики определены веса связи между определенными видами контактов по каждому типу документооборота. На основе проведенного анализа выявляются наиболее проблемные участки в структурной схеме и предлагаются мероприятия по реорганизации структуры и улучшению деятельности предприятия.

**Ключевые слова:** алгоритм, управление, диагностика, оценка, документооборот, связи, структурные подразделения, вес, прямая связь, обратная связь, баллы.

Одним из важнейших видов диагностики структурных подразделений деятельности компаний является оценка документооборота. В структурных подразделениях взаимосвязи проводятся по следующим видам документов: входящие, исходящие и внутренние.

Рассмотрим общую схему документооборота. Зададимся условием, что для определенной пары должностных позиций известны определенные функции их управления. По каждому выбранному типу контакта выделим только те взаимосвязи, которые возникли в результате движения внутренних документов по рассматриваемой группе [1]. Общими функциями управления являются: общее руководство и контроль; планирование и оперативный учет; бухгалтерский учет, анализ хозяйственной деятельности, финансирование и отчетность [2].

При взаимодействии должностных позиций складывается контакт, и необходимо определить, как контактирует та или иная служба при определенном виде документооборота. С этой целью составляется карточка-анкета связей всех подразделений, по каждому из видов взаимодействий для расчета баллов связей. Карточки-анкеты составляются по каждому типу контактов, возникающих и участвующих в процессе документооборота.

Определены и предложены следующие типы контактов по нашему нефтегазовому предприятию: «Генеральный Директор – Исполнительный директор», «Генеральный Директор – Дирекция строящегося предприятия», «Главный инженер – Отдел утилизации газа», «Исполнительный директор - Главный бухгалтер», «Главный бухгалтер – Бухгалтерия». Для каждого из них определяется вес «прямой» связи. Под «прямой связью» понимается поток документов, поступающих от службы в рассматриваемом подразделении.

Формируется балльная шкала по этим связям:

- систематические налаженные связи – 7 – 10 баллов;
- периодические слабо налаженные связи – 4 – 6 баллов;
- редкие не налаженные связи – 1 – 3 балла.

Производится опрос руководителей и конкретных исполнителей данных подразделений в баллах от 1 до 10, и каждый контакт между подразделениями оценивается на основе этого опроса.

После того, как каждому типу контакта присвоен балл, происходит их суммирование по каждому виду связей. Принимая условие, что каждый тип контактов может быть оценен максимум в 10 баллов, необходимо определить максимально возможное количество баллов по каждому виду связей. Эта сумма будет равна количеству типов контактов по каждому виду связей в отдельности, умноженному на 10 баллов [3].

Рассмотрим одну из составленных карточек-анкет по нефтегазовому предприятию и определим вес связи (табл.1).

**Таблица 1. Карточка-анкета связей «Генеральный Директор – Исполнительный директор»**

Тип контактов	Виды связей между подразделениями по критерию налаженности документооборота		
	Систематические, налаженные связи (7 – 10 баллов)	Периодические, слабо налаженные связи (4 – 6 балла)	Редкие, не налаженные связи (1 – 3 балла)
Прямая связь:			
Предоставление отчетов о деятельности предприятия	10	-	-

Предоставление сведений о поступающих заявках на реализацию углеводородной продукции	9	-	-
Предоставление данных о производственных возможностях предприятия	9	-	-
Предоставление сведений для акционеров	9	-	-
Предоставление программы в стоимостном выражении	10	-	-
Предоставление данных о фактически оказанных объемах реализации углеводородной продукции	10	-	-
ИТОГО	57	-	-

Вес «прямой» связи «Генеральный Директор – Исполнительный директор» составил:  $57 / 60 = 0,95$ . Аналогично составляются карточки-анкеты для других взаимосвязей по каждому виду документооборота и определяется вес каждой связи или доля фактически сложившихся баллов карточки-анкеты в общей сумме баллов (табл.2).

**Таблица 2. Сводная таблица расчетов весов связей нефтегазового предприятия по видам контактов**

Наименование связи (вид контакта)	Количество баллов по видам связей между подразделениями по критерию налаженности документооборота	Вес «прямой» связи
1. «Генеральный Директор – Исполнительный директор»	57 / 60	0,95
2. «Генеральный Директор – Дирекция строящегося предприятия»	24 / 60	0,27
3. «Главный инженер – Отдел утилизации газа»	39 / 80	0,49
4. «Исполнительный директор - Главный бухгалтер»	38 / 40	0,95
5. «Главный бухгалтер – Бухгалтерия»	28 / 30	0,93
6. «Исполнительный директор – Директор по финансам»	65 / 70	0,93
7. «Исполнительный директор – Главный инженер»	65 / 70	0,93
8. «Главный инженер – Отдел автоматизации и ИТ»	36 / 40	0,9;

На основе данных полученных значений веса каждой связи наносятся на спроектированные схемы документооборота и выявляются наиболее проблемные участки, которые тормозят процедуру документооборота.

Таким образом, проводится анализ документооборота всех видов. Далее, в структурной схеме (рис.1) подразделений наносим полученные результаты, на основе которых предлагаются мероприятия и анализ возможности их реализации.



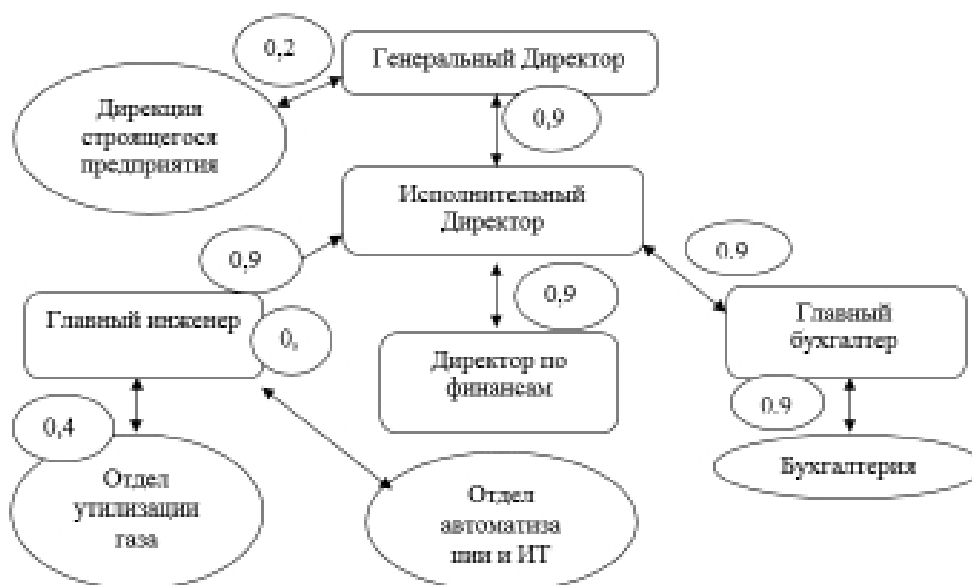


Рисунок 1. Схема движения внутренних документов при выполнении подразделениями функций планирования и оперативного учета (определение веса)

Генеральный директор при передаче поручений исполнительному директору нефтегазового предприятия определяет возможности в получении информации в нужном виде. Для принятия управленческих решений исполнительный директор имеет возможность оперативно предоставить информацию, необходимую генеральному директору. Процедура документооборота при работе бухгалтерии с главным бухгалтером, главного бухгалтера с исполнительным директором работает очень эффективно. При этом учитываются как «прямые», так и «обратные» связи, что вызвано тем, что бухгалтерия выступает наиболее перегруженным документами участком. Аналогичную взаимосвязь можно наблюдать между главным инженером и Отделом автоматизации и ИТ. По данным анализа, контакт между Отделом автоматизации и ИТ и главным инженером весьма заметен.

**Выводы.** На основе проведенного анализа вытекает необходимость реорганизации дирекции строящегося предприятия и отдела утилизации газа. Это вызвано тем, что завод по переработке газа полностью построен и, следовательно, отпала необходимость контроля над строительством УКПГ (Установка комплексной переработки газа), который до этого выполняла Дирекция строящегося предприятия. Для дальнейшего управления и использования УКПГ как части цепи утилизации газа необходимо сохранить отдел утилизации газа, что вызвано и производственной необходимостью. Так как основная часть инфраструктурных и производственных объектов уже построена, то необходимость содержания всего отдела по капитальному строительству отпадает. Все виды работ на основном фонде скважин будут направлены на реконструкцию и модернизацию существующих мощностей, возникнут вопросы о необходимости создания оперативных бригад по ремонту оборудования. Для этого можно привлечь уже готовые кадры из реорганизованного отдела капитального строительства в качестве инженеров, а рабочий персонал можно перевести с УКПГ, заполняя новые вакансии внутри компании своими же кадрами.

Так как предприятие функционирует и координирует свою деятельность по реализации нефтегазовых проектов (в частности, проект Южный Кумколь, Восточный Кумколь), необходимо разработать механизм по комплексному анализу экономической эффективности инвестиционных проектов. Поскольку у предприятия есть определенная доля в составе себестоимости затрат и общеадминистративные расходы (структурные подразделения), то есть необходимость оценки их на предмет соответствия рыночным расценкам.

Во многих крупных нефтяных компаниях Казахстана существуют и успешно функционируют специальные структуры по анализу и мониторингу расходов нефтегазового предприятия. Таким образом, предлагаемые механизмы на этапе планирования деятельности предприятия могут определять обоснованность и соответствующую рыночную стоимость затрат, что существенно снизит расходы на 21-25%.

**Источники:**

1. Адизес И. Диагностика и решение управленческих проблем. М.: 2007
2. Лафта Дж. К. Менеджмент: учеб. пособие. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ТК Велби, 2005
3. Кондратьев В.В., Краснова В.Б. Реструктуризация управления компанией - М.: Москва, 2008.

## ПРИКЛАДНОЙ ПОДХОД К РЕКЛАМЕ

Одной из составных частей маркетинга является реклама. Сегодня реклама диктует человеку абсолютно все: что есть, что пить, в какой ресторан сходить, где лучше путешествовать и т.д. И это здорово для конечных получателей этой рекламы! А для самих создателей рекламных продуктов изобилие различной рекламы создает колоссальные трудности быть услышанным и увиденным, так, как им хотелось бы. Как и каждая наука, реклама давно изучена и основана на своих определенных законах. Различные подходы к рекламе были испытаны временем, и до нас дошли только проверенные методы. Реклама и продажи всегда идут бок о бок. Профессионально выстроенная реклама, даже при скромном бюджете, может значительно повысить продажи, но можно добиться обратного результата, если к этому приложит руку дилетант этого ремесла.

Эффективность рекламы заставляет специалистов по рекламе искать самые безопасные, короткие и прибыльные пути. Используются методы для отслеживания откликов по каждой рекламной кампании, такие как кодовая реклама, купоны, предоставление различных контактных номеров. Рекламы проходят через сравнения заголовков, размеров, слов, рисунков. Специалист по рекламе должен точно определить для себя лучший метод.

К примеру, если не удастся отследить отклики от рекламы, сравнения проводятся по городам. Однако полученные цифры не всегда могут быть полезны для специалиста по рекламе или наоборот оказаться очень полезными. И поэтому окончательный вывод можно сделать из суммы рекламных затрат на одного потенциального клиента или на каждый тенге продаж. Иногда получается, что опыт, приобретенный от какой-либо идеи, может пригодиться только для отдельных случаев. Но и такой опыт вносит свою лепту в общий багаж знаний.

Если не следовать законам рекламы, то успех - случайность, а максимальный успех – пустая мечта. Специалист по рекламе должен понимать, что Реклама – это умение продавать. Ее методы воздействия идентичны методам, используемым продавцом в торговом зале. Единственная цель рекламы – продажа товара! Реклама будет окупаемой в зависимости от реальных цифр продаж. Есть мнение, что рекламное объявление – это правильно написанный текст, однако литературные способности имеют такое же отдаленное отношение к рекламе, как ораторское мастерство к умению торговать.

В рекламе важно другое - умение кратко, убедительно и ясно выражать свою мысль, как это и необходимо делать продавцу за прилавком. Многословие и особая художественность только вредит делу. Всякие эти прелюдии отвлекают покупателя от самого товара и вызывают еще большее сопротивление.

Закономерности общения продавца за прилавком с покупателем те же, что и при использовании рекламы. Излишние разговоры редко бывают хорошими продавцами, так как покупатель начинает чувствовать, что его уговаривают и пытаются «пропихнуть» товар. Продавцу вовсе не всегда необходимо знать грамматику и риторику, а нужно просто уметь убеждать.

Один из действенных методов при составлении рекламы - это задать себе следующие вопросы: Это поможет продавцу продать свой товар? А помогло бы это лично мне продать товар покупателю? Честные ответы на эти вопросы помогут избежать большого количества ошибок. Всегда необходимо понимать внутреннюю человеческую натуру, для того, чтобы заставить покупателя расстаться со своими деньгами. Некоторые предпочитают девизы и цветные описания. Очень трудно представить продавца, убеждающего клиента девизами. Не стоит делать на это особый упор при создании рекламы!

Конкретика в разработке рекламы очень важна. Использование превосходных степеней, таких как «лучший в мире» или «самая низкая цена», только вредят рекламе. Никто не обращает внимание на общие слова. Это все равно, что сказать «Добрый вечер!». Реклама очень дорого обходится, и важно быть конкретным и эффективным, иначе легко потерять миллионы. Если вам удалось привлечь внимание потенциального покупателя, то без колебания предлагайте ему самое главное! Никогда не берите пример с рекламы, которая не отслеживается. Никогда не подражайте тому, что кто-то счел хорошим рекламным ходом, безо всяких на то оснований. В рекламном деле руководствуйтесь повседневным здравым смыслом. Картинки в рекламе очень дорого обходятся из-за места в рекламе. Поэтому очень важно использовать только те картинки, которые привлекают именно покупателей, отдающих вам деньги.

Важно помнить, что рекламу читают или смотрят преимущественно только те, кого интересует конкретный товар. Никому не нужна реклама для развлечения! Рассматривайте свою целевую аудиторию как образ конкретного покупателя, а не как общую безличную массу. Ваша тема, ваш заголовок должны привлечь его внимание. Очень важно исследовать потребности покупателя и поставить себя на его место. В этом и заключается профессионализм специалиста по рекламе.

Игнорирование покупателя при планировании и подготовке рекламы является не правильным. Нередко они разрабатываются, чтобы доставить удовольствие самому продавцу. Очень важно помнить, что покупатель ничем не отличается от вас самих и является таким же эгоистом, как каждый из нас. Ему нет

дела до интересов продавца или прибыли.

Хорошая реклама ничего не просит, она делает одолжение. Она перечисляет выигрышные стороны товара и только самые необходимые. Покупателей можно приманить, но не возможно загнать. Они все делают ради собственного удовольствия. И если помнить это, то можно избежать очень многих ошибок.

Важным пунктом здесь является заголовок рекламы. Предлагаемый товар в рекламной кампании заинтересует только определенных покупателей и поэтому нужно сфокусироваться только на этих покупателях и заголовки должны быть обращены конкретно к ним.

Специалист по рекламе обязан быть психологом и понимать, какие приемы будут вызывать конкретные реакции у покупателя. К примеру: любопытство покупателя является сильным побудителем, и важно учитывать это. Дешевизна не всегда является преимуществом. Для покупателей нужны удачные сделки, но не дешевизна. К примеру, телевизор с ценой 1 500 000 тенге явно будет вызывать большее уважение, чем остальные модели по более низкой цене. Нюансы психологии многочисленны и разнообразны.

Для того, чтобы подготовить по-настоящему эффективную рекламную кампанию, необходимо прочитать очень много книг касательно товара, возможно, потребуется проведение опросов. Иногда бывает, что с трудом найденный факт в заключительных страницах прочитанных книг ляжет в основу рекламной кампании.

Гений - это искусство прилежания, ленивый специалист, не относящийся к своему делу с усердием, далеко не пойдет. Изучение информации по теме можно начать с материалов собственных конкурентов. Подготовка рекламы однозначно является работой не для лентяев.

Рекламная стратегия - это как война или как игра в шахматы. Необходимо завладеть территорией противника и заполучить его продажи. Необходимо понимать, какое именно уникальное предложение удовлетворит созревший спрос покупателя.

Таким образом, получается, что каждая рекламная компания должна поддаваться подсчету, и только тогда можно будет сказать, что специалист по рекламе является профессионалом своего дела, а рекламная кампания, которая была запущена этим специалистом, достигнет необходимого уровня продаж.

В заключение хочется отметить, что прикладная польза приведенных в этой статье методов и подходов очень значительна и для казахстанских реалий, так как уже активно практикуется в стартап проекте.

Становитесь профессионалами в рекламном деле и экономьте ваши деньги.

**Источники:**

1. Филип Котлер. Основы маркетинга. Москва: «Прогресс», 1991. - 787с.
2. Клод Хопкинс. Научная реклама. Москва: «Эксмо», 2007. -127 с.

## ДЕПОЗИТНАЯ БАЗА ИСЛАМСКОГО БАНКА КАК ПОТЕНЦИАЛ РОСТА

Мировой финансовый кризис подтвердил одну из общеизвестных аксиом обращения банковских денег: чем больше невозвратных займов, тем больше проблем с ликвидностью в банковской системе.

Можно очень долго рассуждать о причинах возникновения проблемных активов, но наша статья посвящена не тому, чтобы описать эти причины, как-то «ипотечные мыльные пузыри» или долгосрочная игра банков и инвестиционных фондов на рынке производных финансовых инструментов, а той базовой составляющей, которая позволяет любому банку функционировать и поддерживать его ликвидность – это его база фондирования – источники финансирования. Иными словами, это денежные средства, привлеченные банком в виде акционерного капитала, межбанковских депозитов и кредитов, выпущенных ценных бумаг, а также вклады юридических и физических лиц.

Казахстанская финансовая система в полной мере ощутила на себе веяние кризиса. Так, по оценке международного рейтингового агентства Moody's, на конец первого полугодия 2007 г. внешний долг казахстанских банков составлял \$40,7 млрд [1], или больше половины всех имеющихся обязательств, при этом значительная доля выплат приходилась на 2008-2010 гг. Спасительным кругом в данном случае выступило государство, которое оказало существенную помощь крупнейшим банкам РК посредством вливаний в их акционерные капиталы и содействию в реструктуризации их долгов. Но эта мера была временной и позже, убедившись, что банки могут найти достойную замену в виде альтернативных источников фондирования, государство постепенно вышло из состава акционеров банков. Принимая тот факт, что мировые финансовые рынки остаются до сих пор достаточно дорогими для казахстанского банка, то самым востребованным и желанным источником стали наиболее устойчивые и долгосрочные инструменты - вклады населения и юридических лиц. На сегодняшний день банки прилагают колоссальные усилия и предпринимают различные шаги / акции в целях привлечения депозитов от компаний и населения.

Согласно теории конкурентного преимущества Майкла Портера [2], концепция конкурентоспособности – это продуктивность использования ресурсов. Если рассматривать ее с точки зрения депозитной банковской системы, то конкурентоспособность будет определяться способностью постоянно развивать и производить инновации в привлечении новых клиентов. Сначала банк добивается конкурентного преимущества, изменяя основу, на которой он конкурирует, далее ему необходимо удержать свое преимущество, которое основано на постоянном и оперативном совершенствовании своих продуктов, способов их предоставления и высоком уровне сервиса, чтобы конкуренты не смогли переманить его клиентов.

Если применить данную теорию к Исламскому банку «Al Hilal», этот банк имеет ряд конкурентных преимуществ по сравнению с другими коммерческими банками Казахстана. Продукты, которые предлагает банком, являются по своей сути эксклюзивными. Банк является единственным банком не только в Казахстане, но и в СНГ, который предоставляет все продукты исламского банкинга. Основной принцип работы банка заключается в том, что любые операции должны соответствовать принципам Шариата, согласно которым деньги являются не товаром, а средством инвестирования, и стоимость денег может быть выражена только через конечную прибыль, полученную в результате инвестирования этих денег.

Сегодня в мире Исламское финансирование представляет собой самый быстроразвивающийся сегмент финансового рынка, активы которого оцениваются в сумму более 2 трлн. долларов США. Несмотря на то, что это даже менее 1% от общемирового рынка финансовых услуг, тем не менее, многие эксперты отмечают высокий потенциал и востребованность в исламских продуктах. Так, согласно ежегодному отчету международной аудиторской компании Эрнст энд Янг за 2014-2015 гг. «World Islamic Banking Competitiveness Report 2014-15» [3], за кризисные 2009-2013 гг. средний процент прироста активов исламских банков был в 1,9 раза выше, чем в обычных коммерческих банках. Все большая популярность Исламского банкинга объясняется консервативной политикой исламских банков, которые осуществляют свою деятельность по принципам Шариата, согласно которым запрещено проведение рискованных спекулятивных операций и финансирование сделок, связанных с финансовыми операциями, тем самым обеспечивая безопасность денег вкладчиков; цель исламского банка - финансирование компаний реального сектора экономики, таких как производство, сельское хозяйство, обработка, торговля, сфера услуг. Для центральных банков западных стран бизнес-модель исламского банка является реальным доказательством возможности ведения банком успешной деятельности без принятия повышенных спекулятивных рисков.














































Согласно данным Национальной переписи населения РК 2009 года, 70,2% населения относят себя к мусульманам; фактически, эта часть населения является потенциальными клиентами исламского банка. Однако стоит отметить, что из этого не следует, что исламский банк является неким закрытым финансовым институтом, обслуживающим только мусульман. Являясь коммерческой структурой, банк стремится оказывать свои услуги как можно большему количеству различных клиентов и не делает никаких различий между клиентами по религиозной принадлежности. Соответственно, несмотря на уникальность своих

продуктов, исламский банк также участвует в напряженной борьбе банков за своего клиента. Любому клиенту важно получить ожидаемый доход на свои вложения параллельно с высоким уровнем обслуживания и безопасностью своих вкладов. Поэтому обычный клиент будет проводить сравнение условий исламского банка с традиционными банками, чтобы сделать лучший выбор для себя.




При оценке конкурентоспособности любого банка необходимо также учитывать его репутацию и кредитоспособность, возможность отвечать по своим обязательствам. Чем выше кредитный рейтинг банка, тем более высокое доверие оказывается со стороны вкладчиков, тем устойчивее и диверсифицированной будет его база фондирования. Исламский банк «Al Hilal» является 100% дочерней структурой банка «Al Hilal» ОАЭ, который обладает высоким международным кредитным рейтингом «А» и, акционером которого выступает фактически Правительство ОАЭ. Это говорит о высоком статусе, устойчивости и платежеспособности самого банка.

Принимая во внимание тот факт, что фактически невозможно провести анализ конкурентоспособности на базе только одного исламского банка в РК, были взяты за основу результаты отчета «World Islamic Banking Competitiveness Report 2014-15» компании Эрнст энд Янг, который основан на данных исламских банков стран, являющимися флагманами Исламского банкинга – Саудовская Аравия, Бахрейн, ОАЭ, Малайзия, Турция, Кувейт, Оман, Индонезия и Катар. Целью исследования, проведенного аудиторской компанией, было провести анализ 2,3 млн. отзывов респондентов по услугам, оказываемым исламскими банками за период с Января 2010 г. по Август 2014 г., для того, чтобы выявить области для улучшения, помочь преодолеть разрыв в качестве предоставляемых услуг, обрисовать клиента будущего и обозначить приоритеты, основываясь на ценностях клиента и его потребностях.

Таблица 1. Результаты опроса клиентов банков 9 стран

	Кол-во отзывов (000)	Продукты и услуги	Уровень обслуживания	Филиалы	Интернет и мобильный банкинг	Другие общие настроения
<b>Малайзия</b>	212					
<b>Саудовская Аравия</b>	523					
<b>Бахрейн</b>	22					
<b>ОАЭ</b>	44					
<b>Катар</b>	25					
<b>Кувейт</b>	184					
<b>Оман</b>	47					
<b>Турция</b>	905					
<b>Индонезия</b>	375					

Размер круга характеризует количество отзывов по категориям в разрезе стран:

-  - Отрицательные отзывы превосходят положительные отзывы по категории более чем на 5%
-  - Разница между положительными и негативными отзывами меньше 5%
-  - Положительные отзывы превосходят негативные отзывы по категории более чем на 5%



На основании данных исследования мы можем сделать вывод, что в банковской системе каждой страны есть свои слабые и сильные стороны, и они зависят от множества факторов, как- то: внешнее регулирование со стороны центральных банков, так и внутренними факторами, как качество обслуживания, разветвленность филиальной сети, доступность продуктов, пост-сервисное обслуживание, налаженная обратная связь с клиентом, мобильность и оперативность внедрения новейших технологий. Так, мы видим, что улучшение работы филиальной сети требуется в таких странах, как Индонезия, Катар и Малайзия. Значительное расширение продуктовой линейки необходимо в таких странах, как Бахрейн, ОАЭ и Катар, в то время как в других странах клиенты выразили полное удовлетворение. Если брать отдельные страны, то в ОАЭ клиентами более востребовано внедрение новых продуктов, и они разочарованы послепродажным обслуживанием и обратной связью на их жалобы. Ситуация в Омане выглядит в целом достаточно оптимистично, отрицательным моментом является только посредственное обслуживание в филиалах. В целом стоит отметить, что по всем странам присутствуют достаточно положительные отзывы по интернет и мобильному банкингу; в среднем банки предоставляют неплохой уровень сервиса.

Вышеуказанный анализ показывает нам, что во всех странах присутствуют те же проблемы, что и в казахстанских банках. При этом в одних странах отдельные виды услуг и сервиса могут быть поставлены лучше, чем в других. Данные опросы значительно позволяют банкам обозначить слабые места и ключевые моменты для улучшения, помогают формировать видение их стратегий в целях более качественного обслуживания клиентов, что, в конечном счете, приводит к улучшению репутации финансового института и повышению устойчивости его клиентской базы.

Концептуальными моментами дальнейшего развития и усиления клиентской базы клиентов являются использование возможностей по расширению продуктовой линейки исламского банкинга посредством исследований и инноваций, необходимо проводить большее освещение исламских продуктов среди населения, повышать его грамотность, налаживать и укреплять сотрудничество между различными исламскими финансовыми институтами и странами в целях расширения источников фондирования, поощрять и перенимать инновационные бизнес модели, включающие новейшие технологии и каналы поставки услуг, в том числе диджитализацию – переход к обслуживанию клиентов, приему платежей, финансированию и пр. посредством мобильного интернета.

**Источники:**

1. Статья «Moody's ухудшило оценку шести банков Казахстана из-за кризиса в мире». Kazakhstan Business Magazine, Журнал капитанов экономики. <http://www.investkz.com/articles/2295.html>
2. Портер М. Международная конкуренция. Конкурентные преимущества стран. М: Альпина Паблишер. Пер. с англ. – 158 с.
3. E&Y «World Islamic Banking Competitiveness Report 2014-15. Participation Banking 2.0».

## **ВЛИЯНИЕ ФАКТОРОВ ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ НА РАЗВИТИЕ КОМПАНИИ ТОО «КАЗЫНА ЖЕР LTD»**

Для эффективного функционирования компании в критериях непрерывно меняющейся окружающей ее среды, рациональным будет осуществлять деятельность по предварительно спроектированной стратегии. Лишь при соблюдении данного условия у предприятия будет вероятность того, что оно будет функционировать и преуспевать.

Стратегическое управление и стратегическое мышление считаются важной стороной каждой компании. От того, как умело, они исполняются, будет, в конечном счете, обуславливаться итог работы предприятия: или его продолжительный успех, или разорение [1].

Главная административная задача руководящего состава компании при применении планирования заключается в том, чтобы сократить степень неопределенности и риска в хозяйственной работе и гарантировать сосредоточение ресурсов на установленных первостепенных направлениях. Успешное осуществление всех функций на подобающем уровне маловероятно без всеобъемлющего и продуманного планирования [2].

Необходимы колоссальные усилия, огромные затраты ресурсов и времени для того, чтобы на предприятии внедрить стратегическое управление. В первую очередь, для этого нужно сформировать стратегическое планирование.

Создание стратегической модели начинается с исследования среды, в какой и из-за которой (чаще вопреки - в нынешних казахстанских условиях) работает организация. Анализ среды складывается из трех ключевых компонентов:

- анализ макроокружения (исследование внешней среды);
- анализ конкурентной среды;
- анализ внутренней среды.

*Анализ внешней среды.* Достижения предприятия на рынке производства с/х продукции в прошедшем и в нынешнем возможно объяснить постоянным возрастающим спросом на услуги, дающим возможность идти в ногу со временем, как среди разных предприятий области и города, так и физических лиц.

Пик активности предоставления этих услуг приходится на начало осени – весну и до начала лета. Неудачи у предприятия возможно объяснить определенной несогласованностью мероприятий со стороны сотрудников, из-за чего присутствует вероятный риск потери клиентов (не вовремя предоставленная информация клиенту, дефицит обслуживающих сотрудников и т.п.) [3].

*Состояние экономики* (экономический фактор). В общем, экономическое положение в государстве начинает неспешно, но верно исправляться. Этому оказывают содействие усилия Президента и Правительства, подъём деловой активности жителей, которые адаптировались к критериям рыночной экономики.

*Курс зарубежной валюты.* Определенное количество зарубежных компаний (поставщиков товаров на наш рынок) работает с евро, а часть – с долларом. Стабильное увеличение курса данных валют ведет к подорожанию предоставляемых услуг предприятия. Увеличение курса доллара и евро негативно воздействует на деятельность предприятия, вынуждая устанавливать самую оптимальную цену, какая бы способствовала небольшому уменьшению спроса и сберегла бы доход на прежнем уровне.

*Налоговая ставка.* На сегодняшний день снизилось налоговое бремя. Потому этот экономический фактор осуществляет положительное воздействие на работу нашей компании и дает возможность для последующего становления предприятия и улучшения технологий посредством применения освобожденного от налога дохода. Преобразование налоговых ставок приводит или к положительному, или к отрицательному воздействию на работу предприятия [4].

*Инфляция.* Невзирая на значительное ослабление темпа инфляции на протяжении последнего года, отмечается незначительный рост цен. Помимо этого возрастание расходов на предоставление услуг ведет к росту цен на продукцию, и, соответственно, снижению спроса на неё. Подобным образом инфляция может стать серьезной угрозой для реализации целей предприятия [5].

К тому же повышение тарифов на энергию, увеличение арендной платы являются причинами повышения цен на всю продукцию.

*Рыночный фактор.* Предоставление такого рода услуг - это довольно многообещающее направление в коммерческой работе предприятия, по причине того, что спрос на данные услуги растет ежегодно. И в конкретном случае, когда большое число компаний предлагают аналогичные услуги, преимуществом при подборе той или другой компании является не только ценовой фактор. В общем же, стоимость услуг данного сектора везде одинакова.

*Политический фактор.* Воздействие политического фактора на сегодняшний день в ТОО «КАЗЫНА ЖЕР LTD» незначительное. Тем не менее, можно выделить следующее:

- дополнительное партнерство с другими компаниями сможет предоставить некоторую прибыль (помимо уже существующих партнеров необходимо искать новых, хорошо, если их марки будут обладать определенной известностью среди покупателей и разрекламированы СМИ), но зарубежные компании должны быть уверены в стабильности политической и экономической обстановке в Казахстане;

- изменение курса валют оказывает большое влияние на цену продукции.

*Социальный фактор.* Невзирая на то, что предприятие ТОО «КАЗЫНА ЖЕР LTD» находится на рынке ЮКО непродолжительное время, уже имеются явные отличные результаты: существуют позитивные отзывы как юридических, так и физических лиц. Помимо того, у компании за данный период времени появились постоянные клиенты, какие подтверждают высокопрофессиональную деятельность продавцов-консультантов, дружелюбный настрой обслуживающих сотрудников, высококачественную сервисную поддержку после предоставления услуг. Это является доказательством хорошего отношения сообщества как к бизнесу, в общем, так и к компании, в частности.

*Технологический фактор.* Данный фактор обладает довольно большим значением для становления компании. Исследование технологической внешней среды демонстрирует непрерывное усовершенствование технологий и разработки абсолютно новых типов услуг, что обозначает усовершенствование качества, возникновение абсолютно новых услуг, и это дает возможность в более полном объеме удовлетворять требования потребителей. ТОО «КАЗЫНА ЖЕР LTD» не просто стремится, но должно идти в ногу с научно-техническим процессом, так как от этого зависит его завтрашний день.

*Правовой фактор.* Юрист ТОО «КАЗЫНА ЖЕР LTD» исследует новшества и перемены в законодательной базе. Предприятие работает соответственно нормам, которые устанавливает законодательство. В общем, правовое положение не оказывает значительного воздействия на деятельность предприятия.

*Конкуренты внутри отрасли.* На нашей территории работает незначительное количество (около 10) с/х предприятий. Это предоставляет реальный шанс ТОО «КАЗЫНА ЖЕР LTD» овладеть большой долей рынка и вытеснить некоторых конкурентов (маленькие компании) с рынка. Поэтому компании нужно очень активно расширяться и осуществлять массу всевозможных мероприятий и акций не только с целью увеличить продажи, а в первую очередь, с целью завоевать свои позиции и привлечь большое количество клиентов.

Все компании предлагают покупателю фактически одинаковый товар, по этой причине слабые места необходимо искать в качестве сервиса, месторасположении конкурентов, ценовой политики, предлагаемом ассортименте продукции.

Можно сказать, что компании необходимо обращать особенное внимание на последующие тенденции: уровень обслуживания, добавочные сервисы, престиж, рекламная политика, узнаваемость.

*Потребители услуг организации.* ТОО «КАЗЫНА ЖЕР LTD» ориентируется на покупателей с высоким и средним уровнем дохода. Незначительное уменьшение либо повышение доходов клиентов не приведет к кардинальному изменению прибыли предприятия. Хотя компания стремится, чтобы при ее упоминании у покупателей появлялись такие ассоциации, как престижность, качество, профессионализм.

*Потенциальные новые конкуренты.* Возникновение новых конкурентов вероятнее всего не ожидается, так как рынок района и города довольно насыщен.

На основании подобранной информации по всем пунктам можно сделать вывод, что самые большие перспективы во внешней среде отмечаются у технологического, социального и рыночного факторов, а самая большая угроза - со стороны конкурентов. Следовательно, имея такой превосходный потенциал, необходимо далее развивать собственные позитивные стороны и направить максимальную силу на преодоление угроз, при этом не забывать об оставшихся факторах внешней среды, так как обстановка сможет поменяться в любую минуту в любую сторону. Другими словами, у предприятия есть все шансы завладеть рынком в том процентном исчислении, на какое предприятие надеется, так как обстановка определено к этому располагает [6].

*Вывод.* Итоги проведенного анализа внешних факторов работы предприятия дают возможность установить некоторое количество ключевых проблем, которые стоят перед ТОО «КАЗЫНА ЖЕР LTD» на нынешнем этапе: 1) усовершенствование качества услуг, отталкиваясь от результатов анализа запросов покупателей, как основополагающего конкурентного превосходства на рынке услуг; 2) постоянное постижение инновационных технологий, разработок в секторе с/х; 3) регулярный сбор и анализ сведения о динамике потребностей потенциальных и действительных клиентов компании; 4) подъём объемов продаж продукции; 5) создание и внедрение новых типов продукции с целью обновления ассортимента и последующей дифференциации услуг и что отвечает итогам анализа конкурентов, активизация рекламной деятельности на основании создания целостной концепции рекламной кампании, установления ее главных целей, средств, мероприятий.

Следовательно, стратегия компании ТОО «КАЗЫНА ЖЕР LTD» должна быть направлена на рост и перспективное разрешение имеющихся задач при помощи улучшения качества услуг, систем маркетинга и менеджмента.

Так, к сильным сторонам компании относятся: мониторинг рынка, отработанная сбытовая сеть, обширный перечень продукции, высокий контроль качества, большая рентабельность, прирост оборотных средств, высокий уровень квалификации штата, превосходная мотивация сотрудников, известность.



К слабым сторонам необходимо отнести: конкуренцию на внутреннем рынке, прогнозируемое насыщение имеющегося сектора рынка, новейшие предоставляемые услуги конкурентов, появление новых нужд потребителей в наиболее совершенных технологиях, услугах.

Внешняя среда осуществляет как позитивное, так и негативное воздействие на формирование предприятия. Так, перспективами, которые предоставляет внешняя среда, считаются: оказание услуг высокого качества, наличие квалифицированных сотрудников, многообразие услуг, рациональная ценовая политика, применение прогрессивных технологий, прочное положение на рынке.

Параллельно со стороны внешней среды компания ощущает следующие угрозы: пассивная рекламная активность, отсутствие в структуре предприятия мониторинга социального мнения (потенциальных и реальных клиентов), невысокий уровень организационной культуры, возникновение новых конкурентов.

Выявлено, что стратегия компании ТОО «КАЗЫНА ЖЕР LTD» должна быть нацелена на рост и перспективное разрешение имеющихся задач путем улучшения качества услуг, систем маркетинга и менеджмента. Применяя свои сильные стороны и потенциал внешней среды, а еще, принимая во внимание факт присутствия мощных конкурентов, компании следует придерживаться данной стратегии.

**Источники:**

1. Дойль Питер. Менеджмент: стратегия и тактика / пер. с англ. А. Вихровский, В. Кузин – СПб.: Питер, 2005. – 201 с.
2. Ефремов В. С. Стратегическое управление в контексте организационного развития // Менеджмент в России и за рубежом. 2010. № 1. С. 127-137.
3. Зайцев Л.Г., Соколова М. И. Стратегический менеджмент: Учебник. М.: Юрист, 2007. – 416 с.
4. Игошин Н. В. Инвестиции. Организация управления и финансирование: Учебник для вузов. М.: Финансы, ЮНИТИ, 2008. – 186 с.
5. Йеннер Т. Создание и реализация потенциала успеха как ключевая задача стратегического менеджмента // Проблемы теории и практики управления. 2009, №2, с. 102.
6. Каплан Р., Нортон Д. Организация, ориентированная на стратегию. М.: Олимп Бизнес, 2004. – 416 с.

## Пути вывода инновационного продукта на зарубежные рынки

Тенденции последних лет ставят перед Казахстаном задачу изменить направление экономики с сырьевой направленности на производство высокотехнологичной готовой продукции.

При этом, государством проводится масштабная поддержка инноваций, создаются условия как для финансовой поддержки новых проектов по линии фонда «Даму», АО «НАТР», так и организационной поддержки, по линии Национальной палаты предпринимателей, АО «KAZNEX INVEST».

Однако, до настоящего время «технологическая революция» в Казахстане не произошла, доля экспорта несырьевых видов продукции остается невысокой, при этом в несырьевом сегменте значительную долю занимает продукция сельского хозяйства с низкой добавленной стоимостью.

В создавшейся ситуации повышается важность поддержки инновационных проектов, которые уже прошли первый период становления и апробации, что позволит сократить длительность выхода продукции на рынок и подготовки к экспорту готовой продукции.

В данной статье ставится задача рассмотреть набор инструментов и методов, которые способствуют выводу продукции на новые рынки, на примере инновационной продукции ТОО НПП «Антиген».

Цели и задачи компании в развитии бизнеса ТОО НПП «Антиген»:

- Быть, являться и удерживать позицию одного из основных и крупных научно-производственных комплексов на территории Республики Казахстан. Постоянное повышение квалификации кадров в области ветеринарной медицины и биотехнологии. Обмен опытом с зарубежными представителями ветеринарной медицины.

- Развитие и совершенствование следующих направлений:

- ветеринарная микробиология, вирусология, паразитология, клеточная биотехнология и биохимия;
- производство диагностических, лечебных и профилактических препаратов против инфекционных и инвазионных болезней животных, при этом часть препаратов производимых в собственных лабораториях ТОО «НПП «АНТИГЕН» не имеет казахстанских аналогов;
- производство питательных сред и вспомогательных растворов;
- производство заквасок для молочного сектора Республики Казахстан.

В виду высокой важности для Казахстана и сопряженных государств задачи по повышению эффективности сельского хозяйства, ТОО НПП «Антиген» видится перспективной задачей расширения присутствия на казахстанском рынке и выход на рынки сопредельных стран-членов ЕАЭС.

Отметим, что в мировой практике накоплены значительные теоретические знания, касающиеся освоения новых рынков. Авторы выделяют 3 базовых стратегических направления данного процесса: иерархическое построение бизнеса, экспорт и посредничество [1], [2].

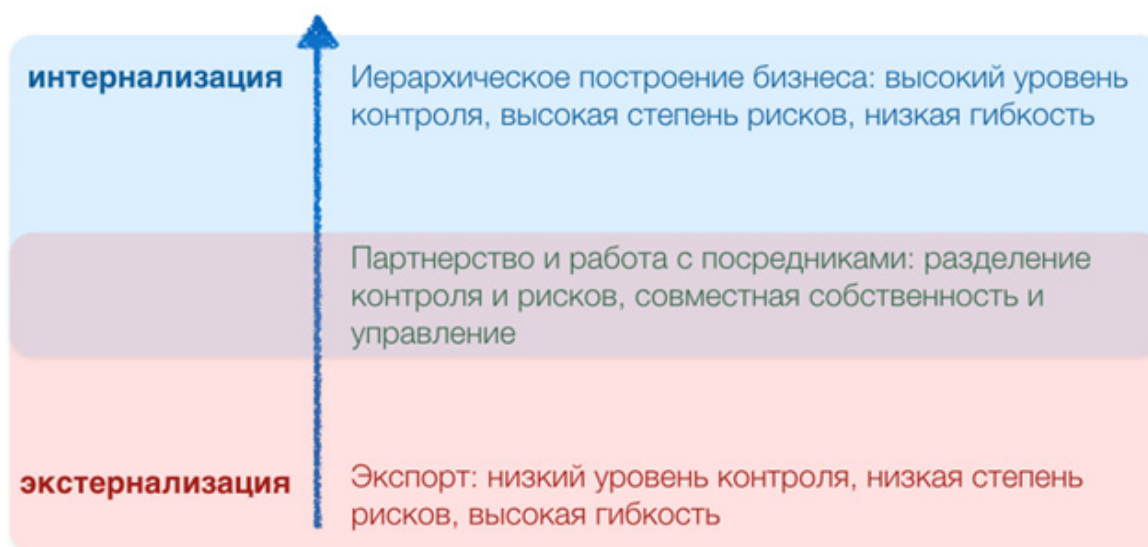


Рисунок 1 – Направления освоения новых рынков [2]

Ниже представлены ключевые характеристики каждого направления:

**Таблица 1 – Классификация типов выхода на новый рынок**

Прямой экспорт	Компания продает свой товар на внешний рынок путем заключения прямых контрактов с дилерами и торговыми посредниками внешнего рынка.
Косвенный экспорт	Компания заключает контракт с компанией-торговым посредником, работающим на внутреннем рынке, который осуществляет реализацию товаров на внешние рынки.
Совместный экспорт	Компания кооперируется с другими компаниями на внутреннем рынке с целью организации прямых поставок на целевой внешний рынок.

Независимо от выбранного пути реализации поставленной задачи по выходу на новый рынок, компании следует предпринять ряд первоначальных шагов, которые будут способствовать минимизации рисков, в том числе:

1. Анализ казахстанского законодательства в части экспорта продукции, которая готовится на экспорт.

В данном контексте важно получить полную и достоверную информацию о разрешительных документах, аккредитации, сертификации, лабораторных проверках и т.д., что позволит собрать требуемый пакет документов в оптимальные сроки.

2. Проведение самостоятельного внутреннего анализа конкурентоспособности предприятия, его сильных и слабых сторон, деловой активности, качества управления и квалификации персонала, обеспеченности материальными и финансовыми ресурсами.

Прежде чем выходить на внешние рынки, компании следует убедиться, что она обладает достаточным организационным потенциалом для реализации задуманных целей, сможет оперативно расширить производство, привлечь необходимое количество персонала, своевременно пополнить оборотный капитал.

Перечисленные факторы могут крайне негативно отразиться на первых этапах проекта, в случае его стремительного роста и хороших продаж.

3. Проведение внутрикорпоративной диагностики компании и ее продуктов, включая технологии PEST-анализа, построение модели Портера, проведение оценки продуктов по матрице BCG с привлечением сторонних консультантов для уточнения результатов, полученных на 2-м шаге и формирования плана мероприятий по устроению выявленных замечаний.

4. Выбор рынка сбыта и определения продуктовой группы для первого этапа проекта.

5. Анализ законодательства и конкурентной среды выбранной страны, включая идентификацию ключевых игроков рынка, анализ потенциальных крупных клиентов, анализ финансовой поддержки и расчет налоговой базы. Доведение до конца решения о выходе на определенный рынок.

6. Проведение переговоров с потенциальными партнерами на новых рынках, заключение договоров намерений, проработка схем взаимодействия.

7. Разработка детального плана проекта, включая проработку целей и задач проекта, матрицы ролей и ответственности, плана управления рисками и коммуникациями, управления взаимодействием со стейкхолдерами и детального финансового плана, включающего не только плановый отчет о доходах и расходах, но и план движения денежных средств.

8. Принятие решения о финансировании проекта, поиск инвесторов, партнеров, обсуждение и принятие условий, заключение договоров намерений.

Только после указанных подготовительных шагов, компании следует переходить к реализации задач по выводу продукции на международный рынок в рамках локальной страновой группы.

ТОО НПП «Антиген» принято решение о выходе на рынок стран ЕАЭС, в виду ряда факторов:

1. Производство ветеринарных препаратов не окажет негативного влияния на окружающую среду. Культуры, входящие в состав препаратов, не обладают токсичностью и патогенностью (протокол испытания имеется).

2. В штате компании имеются высококвалифицированные научные сотрудники. В ходе запуска производства потребуются специалисты, которые будут привлечены с рынка труда Казахстана и обучены компанией.

3. Проект позволит достичь следующего социального и экономического эффекта:

- Развитие ветеринарного сектора Казахстана;
- Развитие экспорта технологии за рубежом;
- Получение полезных для здоровья национальных продуктов из здорового скота.

4. Оснащенность предприятия материально-технической базой и наличие следующих лабораторий:

- Лаборатория микробиологии;
- Лаборатория вирусологии;
- Лаборатория паразитологии;
- Лаборатория контроля качества;
- Лаборатория клеточной биотехнологии;
- Лаборатория химических методов исследований;

- Лаборатория пробиотиков;
- Лаборатория молекулярной биологии;
- Лаборатория питательных сред и вспомогательных растворов;
- Питомник лабораторных животных.

5. Высокая конкурентоспособность в сравнении с продукцией зарубежных поставщиков, основанная на эффективности, экологичности и низкой себестоимости продукции.

Указанные факторы привели руководство ТОО НПП «Антиген» к выводу о возможности освоения новых рынков, для чего в настоящее время прорабатывается детальный план мероприятий.

Освоение новых рынков позволит компании усилить собственные позиции на рынке, повысить узнаваемость казахстанской продукции и будет, таким образом, способствовать повышению имиджа казахстанских инноваций, что в целом положительно скажется на образе казахстанской продукции.

При этом, компании следует уделить значительное внимание маркетинговому продвижению процесса выхода на зарубежный рынок, в целях повышения узнаваемости собственного бренда, а также для формирования основы для сотрудничества с казахстанскими и зарубежными партнёрами в будущем.

**Источники:**

1. Чан В. Л. Стратегии выхода компаний на новые внешние рынки // Молодой ученый. 2011. №7. Т.1. Сс. 121-124.
2. Свен Холленсен. Глобальный маркетинг. М.: Новое знание, 2004 - 832 с.
3. Исследование стратегических процессов в организации // Проблемы теории и практики управления. Э. Юли. 2000, №5

## **УПРАВЛЕНИЕ ЗАТРАТАМИ НА ПРЕДПРИЯТИЯХ НЕФТЕДОБЫВАЮЩЕЙ ОТРАСЛИ**

Как отмечают многие аналитики и представители государственных органов, Казахстан еще долгое время будет зависим от тенденций нефтегазового рынка, и динамика структуры государственных доходов ежегодно подтверждает данное утверждение.

В контексте нестабильных цен на сырье и высокий уровень конкуренции на международных сырьевых рынках, включая появление новых типов нефти, следует заметить, что только управление себестоимостью конечной продукции нефтедобывающих предприятий может позволить Казахстану сохранить рентабельность нефтяной отрасли страны.

В силу ряда факторов, включая снижение качества добываемых нефтепродуктов на ряде месторождений, необходимость освоения более глубоких слоев залегания нефти, наблюдается неуклонный рост себестоимости продукции нефтегазовой промышленности Казахстана.

В результате, для нефтедобывающих предприятий Казахстана на первое место выходит необходимость в оптимизации затрат и получения механизма управления себестоимостью с помощью управленческих механизмов, к которым относятся [1]:

- Бухгалтерский учет;
- Бюджетное планирование;
- Управленческий учет.

Управленческий учет позволяет на основе данных бухгалтерского учета формировать необходимую информационную базу для принятия управленческих решений.

Управленческий учет занимает одно из главных мест в системе управления организацией. Он должен отвечать требованиям международных стандартов, удовлетворять потребностям внутренних и внешних пользователей информации, выявлять резервы повышения эффективности производства и быть «языком бизнеса» [2]. В целях удовлетворения указанных требований, необходимо использовать различные методы сбора, обработки и отражения информации. В экономически развитых странах эта проблема решена благодаря делению всей системы бухгалтерского учета на две подсистемы: финансовую и управленческую [3].

Однако, большинство предприятий Казахстана продолжают использовать только данные бухгалтерского учета для контроля за финансовым состоянием предприятия, что не позволяет в полной мере контролировать все аспекты работы предприятия.

Такое положение, в основном, можно объяснить отсутствием единой методологической основы, методических рекомендаций по организации управленческого учета в отдельных отраслях отечественной экономики.

Между тем, в настоящее время, отечественные предприятия, функционируя в условиях конкуренции и борьбы за выживаемость, испытывают острую необходимость в организации действенной системы управленческого учета. В связи с этим проблема его внедрения в отечественную учетную практику приобретает первостепенное значение.

В данной статье хотелось бы проанализировать шаги по становлению управленческого учета в компании и дать рекомендации, касающиеся первого этапа внедрения управленческого учёта для предприятий нефтегазовой сферы на основе раздельного учета [4].

Следует пояснить, что в силу специфики работы средних и крупных предприятий нефтедобывающей отрасли, предприятия зачастую имеют тенденцию к формальному или неформальному «отчуждению» ряда неосновных видов деятельности и выделение их в дочерние организации или «самофинансируемые» подразделения, полагая, что указанные подразделения могут оказывать услуги не только внутри предприятия, но и для сторонних клиентов. Это порождает ряд «виртуальных» денежных потоков, связанных с внутригрупповыми операциями.

Для управления денежными потоками и затратами, включая внутригрупповые и внутрифирменные операции, возможно применение основных методик раздельного учета:

- 1) приоритет прямого отнесения доходов и затрат на соответствующие услуги на основе данных первичных документов;
- 2) распределение доходов и затрат на соответствующие услуги на основе причинно-следственной связи доходов и затрат с теми услугами, с которыми они связаны;
- 3) ведение дочерними организациями учета натуральных показателей основной деятельности, используемых в качестве базы распределения;
- 4) прозрачность при отнесении и распределении дочерними организациями доходов и затрат на соответствующие виды оказываемых услуг;
- 5) баланс между пользой от представленной информации и затратами на ее получение.

Безусловно, поддержание указанных принципов должно базироваться на следующих аспектах, представленных на рисунке 1.





**Рисунок 1- Методологическое и информационное обеспечение управленческого учета**

*Примечание: Составлено автором по данным источников [3], [4]*

Рассмотрим предлагаемый порядок ведения отдельного учета доходов. В целях ведения отдельного учета работы и услуги, которые оказывают клиентам подразделения и/или дочерние организации, Компании подразделяются по:

- виду, типу услуг, содержанию работ;
- по пункту, месту оказания услуг.

В местах оказания услуг действуют выделенные структурные подразделения компаний, а в финансовой структуре идентифицируются Центры доходов.

Таким образом, доходы подразделяются по видам и по Центрам доходов, в которых они были оказаны.

Для учета доходов по видам и Центрам доходов в справочниках бухгалтерской учетной системы должны быть заведены соответствующие позиции. Сумма доходов по всем видам услуг должна быть равна сумме по счету 6100 бухгалтерского учета.

Порядок ведения отдельного учета затрат.

В целях поэтапной консолидации затрат в единую отчетность группы компаний АО ФНБ «Самрук-Казына» необходимо вести их учет с применением «Единого справочника статей затрат предприятия».

Для отдельного учета затрат чрезвычайно важно выделение элементов затрат, которые списываются на себестоимость продукции/услуг работ прямым способом.

Прямые расходы – производственные затраты, которые относятся к конкретному, одному виду оказываемых услуг, объекту затрат; непосредственно связаны с выполнением работ, оказанием услуг. Производственные расходы, прямо учитываемые в себестоимости услуг, включают в себя статьи затрат, перечень которых по каждому предприятию различен, однако должен быть отражен в едином справочнике статьей затрат.

Косвенные затраты, связанные с работой предприятия или его подразделений, либо с предоставлением нескольких видов услуг, зачастую не представляется возможным непосредственно отнести на себестоимость конкретной услуги. На практике к косвенным относят все статьи затрат, элементы которых не вошли в прямые расходы.

Косвенные затраты относятся на оказываемые услуги путем применения матрицы распределения, согласно коэффициентам распределения, рассчитанным на основе принятых баз распределения.

Следует отметить, что коэффициент распределения – это коэффициент, пропорционально которому часть суммарных расходов по статье относится на отдельный вид продукции/услуг/работ.

Базы распределения имеют особое значение при проведении оценки и отнесения косвенных расходов. Подразумевается, что база распределения логически и функционально связана с той или иной статьей расходов. Как правило, между объемами расходов по определенной статье и показателями объемов базы распределения существует пропорциональная зависимость. Помимо причинно-следственной, логической связи между затратами и экономическим показателем, выбранным в качестве базы распределения, существенным фактором выбора является доступность получения информации по показателю, выбранному в качестве базы распределения.

Так, при оказании услуг наиболее универсальной базой распределения может быть трудоемкость в человеко-часах. Однако этот показатель требует создания отдельного механизма сбора информации, а зачастую получение достоверных данных о трудоемкости практически невозможно. Показатели трудоемкости отдельных операций в строительстве можно найти в СНИПах. Долгие годы предприятия телекоммуникаций использовали в планировании нормативы трудоемкости, рассчитанные в СССР [3]. Однако, в связи с глобальным изменением технологий в этой отрасли, эти нормативы к настоящему времени

утеряли свою актуальность. В связи с этим, считаем целесообразным стараться избегать применения показателя трудоемкости в качестве базы распределения косвенных расходов.

В качестве альтернативы трудозатратам при распределении стоимости косвенных затрат, следует обратить внимание на длительность операций или применять коэффициенты, пропорциональные прибыли компании.

Косвенные расходы учитываются на статьях затрат, перечень которых вместе с базами их распределения должен быть оформлен в соответствующем регламенте.

Помимо разделения на прямые и косвенные для раздельного учета чрезвычайно важен анализ расходов по методу директ-костинг, который подразумевает деление статей расходов на постоянные и условно-переменные.

Статьи затрат, количественные характеристики и сумма которых находится в пропорциональной зависимости от объема производства, называют переменными затратами. По большей части, переменные расходы являются прямыми, но возможны и исключения. Классическими примерами переменных расходов является расход основных сырья и материалов, сдельная оплата труда рабочих.

Для планирования, анализа и контроля прямых переменных затрат желательно установить нормативы, отражающие количество расходов в натуральном выражении на единицу продукции/работ/ услуг. Однако, в связи с тем, что производственное нормирование достаточно сложная работа, нормативы по большинству статей на предприятиях группы не установлены. Исключениями являются нормы расхода ГСМ, которые регламентируются Постановлением Правительства Республики Казахстан от 11 августа 2009 года № 1210 «Об утверждении норм расходов горюче-смазочных материалов и расходов на содержание автотранспорта». Нормативы имеются также и на амортизационные отчисления. Финансово-экономические службы предприятий должны стремиться к тому, чтобы для большей части статей переменных расходов были разработаны и внедрены нормативы.

Расходы, количество потребления которых не связано пропорциональной зависимостью с объемами производства, принято называть условно-постоянными. Объемы затрат по этим статьям не меняются существенно в течение длительного периода. Примерами условно-постоянных расходов могут служить амортизация основных средств, повременная (по окладу) заработная плата.

Рассмотрим пример распределения косвенных расходов на виды услуг. Предположим, что амортизация основных средств в ЦФО - 1 является косвенным расходом. Для их отнесения на себестоимость конкретных видов услуг за базу распределения принята стоимость сырья и материалов, относимая на эти услуги по прямому учету.

Пусть:

Q – стоимость сырья и материалов, списанная прямо на стоимость всех услуг, база распределения;

Q<sub>n</sub> – стоимости сырья и материалов, списанная на стоимость n-ной услуги.

$$Q_1 + Q_2 + \dots + Q_n = Q$$

Коэффициенты распределения рассчитываются в этом случае по формуле:

$$K_n = Q_n / Q$$

X – сумма амортизационных отчислений, подлежащая распределению,

X<sub>n</sub> – амортизационные отчисления, включаемые в стоимость n-ной услуги.

Тогда

$$X_n = K_n * X.$$

Числовой пример:

Общая стоимость сырья и материалов, относимая на услуги по прямому учету, составляет 41 877 тыс. тенге. На услуги эта сумма распределилась следующим образом: 12 431 + 5 876 + 11 475 + 12 095 = 41 877. Коэффициенты распределения рассчитываются в виде долей от общего результата. В этом случае их значения составят: 0,3 – 0,14 – 0,27 – 0,29. Начисленная амортизация основных средств, подлежащая распределению, составила 28 151 тенге. С учетом коэффициентов распределения амортизация в разрезе услуг распределилась следующим образом: 8 462 + 3 970 + 7 705 + 8 013 = 28 151 тенге.

Если говорить о затратах на персонал и их отнесении на себестоимость готовой продукции, следует заметить, что расходы на оплату труда производственных рабочих могут быть как прямыми, так и косвенными. Если работник принимает участие в оказании только одной определенной услуги, его зарплата относится на себестоимость, как прямые затраты. Если же работник участвует в оказании двух и более услуг, его зарплата признается косвенными затратами и подлежит распределению. Аналогично распределяются и связанные с зарплатой социальный налог и социальные отчисления. Базой распределения косвенных расходов по оплате труда рекомендуется считать объем оказания услуг в натуральном, если такой учет ведется, или же в стоимостном выражении.

В управленческом учете принято разделять материалы, расходуемые в производстве, на основные и вспомогательные. К основным материалам относят материалы, непосредственно вошедшие в состав выпускаемой продукции и результат работ. Так, в строительстве основные материалы – это строительные материалы, из которых физически изготовлены построенные объекты. Горюче-смазочные материалы, инструменты и прочие материалы, которые расходуются в производственном процессе, но при этом физически не входят в состав конечной продукции, относят к вспомогательным материалам [4].

Исключение, пожалуй, составляет расход ГСМ при оказании транспортных услуг: хотя они физически не входят в состав конечного продукта, каковым является услуга, не имеющая материально-вещественной формы, значение ГСМ в процессе оказания этих услуг позволяет считать их основными материалами. Основными материалами являются все виды топлива при производстве энергии и тепла, так как они присутствуют в конечном продукте, преобразовав свою форму из материи в энергию. Все остальные материалы в процессах оказания транспортных услуг, услуг связи, сервисных услуг, строительстве и энергетике являются вспомогательными. Расход основных материалов относится к прямым переменным затратам. Расход же вспомогательных материалов может быть как прямым, так и косвенным, как переменным, так и условно-постоянным. Условно-постоянными, как правило, являются материальные затраты в составе общехозяйственных и административно-управленческих расходов.

Общехозяйственные, административно-управленческие расходы обычно трудно привязать к каким-либо натуральным производственным показателям. Поэтому в качестве базы распределения для них, как правило, выбирают стоимостные показатели: объем продаж продукции в стоимостном выражении, производственную себестоимость, иногда – прямые расходы по оплате труда.

Таким образом, можно видеть, что с точки зрения теории управления, процесс управления затратами рассматривается как процесс, в состав которого включены все фазы управленческого цикла. Управление затратами представляет собой процесс целенаправленного, систематического и непрерывного воздействия управляющей подсистемы на управляемую подсистему с помощью общих функций управления, взаимосвязь и взаимодействие которых образует замкнутый повторяющийся цикл управления. Указанные методические рекомендации могут стать основой для формирования панели управления индикаторов, позволяющих принимать объективные решения по вопросам применения финансовых и нефинансовых инструментов управления затратами.

**Источники:**

1. Волкова О.Н. Бюджетирование и финансовый контроль в коммерческих организациях. М.: Финансы и статистика, 2005
2. Галенко В.П. Как эффективно управлять организацией? / Галенко В.П., Страхова О.А., Файбушевич С.И. - 2-е изд., перераб. и доп. - М.: Бератор, 2004
3. Дранко О.И., Гериков В.А., Леонтьев С.В. Технологии экономического обоснования инвестиционных проектов развития фирмы. - М.; УНПКМФТИ, «Школа менеджмента», 2006
4. Жданов С.А. Основы теории экономического управления предприятием: Учебник. - М.: Издательство «Финпресс», 2000.

## СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ОПЛАТЫ ТРУДА НА ПРЕДПРИЯТИИ

В настоящее время руководству предприятий Республики Казахстан предоставлена огромная свобода в использовании трудовых ресурсов и определении форм и размеров оплаты работников. А у работников имеется возможность свободно выбирать организацию, на которой для них будут установлены наиболее привлекательные условия труда, и основополагающим фактором при принятии ими решения о трудоустройстве будет являться размер заработной платы.

Актуальность темы исследования состоит в том, что правильно выбранная форма и построенная система оплаты труда в организации приведет к увеличению основных результатов деятельности организации и достижению ее целей в краткосрочной перспективе. Труд работников является необходимой составной частью основного производственного процесса: «потребление и распределение созданного продукта». Участие работников в доле очередного создаваемого продукта выражается в виде выплаты ежемесячной заработной платы, которая должна быть равна качеству и количеству затраченного труда [1].

Заработная плата является одной из неотъемлемых категорий экономики труда и экономической теории. В условиях современной системы рыночного потребления огромную часть экономически активного населения составляют лица наемного труда. Следовательно, для большинства людей основным доходом является заработная плата. В связи с этим понимание экономической природы заработной платы, основных факторов, влияющих на ее измерение, играет большую роль в обосновании мероприятий, проводимых с целью повышения реальных доходов основной массы населения [2, с. 240]. При формировании современной системы оплаты труда базируются на следующих принципиальных положениях:

- установленная заработная плата должна быть соизмерима пользе, которую приносит работник, и устанавливается в показателях зависимости труда сотрудника и фактически отработанного времени;
- система оплаты труда носит преимущественно денежный характер, что дает возможность премирования за определенные достижения; заработная плата должна стимулировать работника к выполнению трудовых обязанностей. Формирование эффективной системы вознаграждения, основанной с учетом фактической пользы работников по результатам работы, является одним из основных показателей в области менеджмента персонала и организации в целом, в связи с тем, что именно от показателя степени достижения целей и задач организации зависит ее конкурентоспособность на мировом рынке. С целью приведения в соответствие мер участия работников в реализации стратегических целей и мер оплаты труда многие казахстанские компании используют систему грейдов.

Грейдинг - показатель системы разрядов, объединяющий те или иные должности, существующие в организации, в единую систему в зависимости от значимости, однотипности исполняемых работ и от качественной работы отдельных сотрудников. Численность грейдов должна соответствовать числу уровней иерархии в организации [3]. Американская система грейдов зарекомендовала себя и на сегодняшний день применяется как лучшая основа для прозрачности и управляемости системы оплаты труда среди казахстанских компаний.

Грейдинг в организации позволяет добиться следующих задач: оптимизировать фонд заработной платы; определять и устанавливать ценность тех или иных рабочих мест; устанавливать единые правила взаимосвязи месячного должностного оклада работника и его фактической квалификации; создать эффективную систему вознаграждения работников.

При этом разработка и внедрение системы грейдов предполагает проведение следующих этапов.

На первом этапе необходимо провести оценку персонала по следующим критериям: квалификации, опыт работы, управление сотрудниками, ответственность, самостоятельность в работе. Показатели распределяются и базируются по уровням сложности. Промежуток между уровнями должен быть идентичным. С целью описания показателей используются 6 (шесть) уровней сложности, с условными обозначениями I, II, III, IV, V, VI. Основным условием указанного этапа является определения набора универсальных факторов для фактической оценки всех должностей и профессий, т.е. весь персонал предприятия должен оцениваться по одному набору критериев оценки. Каждому уровню присваиваются баллы в зависимости от степени сложности и проявления уровня. I уровень - 1 балл; II уровень - 2 балла; III уровень - 3 балла; IV уровень - 4 балла; V уровень - 5 баллов; VI уровень - 6 баллов.

Данная система грейдов была внедрена для работников административно-управленческих структурных подразделений в ряде нефтедобывающих компаний Мангистауской области РК. По результатам оценки указанной системы грейдов выявлено, что генеральный директор набрал 200 баллов, заместители генерального директора - 195, директор финансового департамента - 160, заместитель директора финансового департамента - 120, ведущий бухгалтер по основной деятельности - 100, бухгалтер-кассир 1 категории - 55.

Таким образом, в 9-й грейд вошли генеральный и заместители генерального директора, в 8-й - директор финансового департамента, в 6-й - заместитель директора финансового департамента в 5-й - ведущий бухгалтер по основной деятельности, во 2-й - бухгалтер-кассир 1 категории.

Установление размера месячного должностного оклада по результатам расчетов баллов должен производиться по установленным единым правилам, без учета позиции и структурного подразделения. К каждому грейду применен основной диапазон окладов. Он применяется ко всему грейду, без учета разреза по должностям отдельно. Минимальный месячный должностной оклад самого низкого грейда не должен быть ниже государственных норм и гарантий, в соответствии с действующим законодательством Республики Казахстан. Из чего следует, что система грейдов позволяет объективно оценивать сотрудников, оклад которых не связан напрямую с основным производством.

Другим современным подходом к совершенствованию системы оплаты труда в организации является система КРІ (key performance indicator). КРІ - это ключевой показатель эффективности, который позволяет оценивать эффективность выполняемых работ (действий). Применение КРІ возможно как для оценки показателей эффективности работы всей организации, ее отдельных подразделений, так и каждого работника. С помощью системы КРІ можно не только оценивать и контролировать эффективность выполняемых работ (действий), но и установить эффективную систему оплаты труда.

Внедрение в систему оплаты труда показателей КРІ позволяет обеспечивать максимальный контроль за долгосрочными и текущими факторами деятельности организации, оценивать эффективность определенного сотрудника, подразделения и в целом организацию, ориентировать работников на цели и задачи по достижению требуемых результатов, управлять фондом заработной платы и сокращать фактически затраченное время на его формирование [4].

Приведем следующие положительные стороны применения системы КРІ: размер устанавливаемого бонуса работника непосредственно зависит от выполнения его персональных функций (КРІ); распределена ответственность по отдельным участкам работы; работник видит свой непосредственный вклад в достижении общих задач и целей организации. Несмотря на прогрессивность указанного метода, имеются и следующие отрицательные стороны применения системы КРІ: огромное количество КРІ уменьшает общий бонус каждого работника; огромный вес одного из показателей приведет к дестабилизации в работе; реально недостижимые КРІ демотивируют работу сотрудников.

Учитывая вышеуказанные факторы, следует вывод о том, что система КРІ сулит работникам конкретно установленные цели работы и прозрачные бонусы, но показатели могут оказаться недостижимыми, а переход на такую систему - нецелесообразным.

Для внедрения системы КРІ в отдел экспорта Департаментом управления человеческими ресурсами и оплаты труда установлены ключевые показатели, в частности ключевыми показателями для отдела экспорта являются: обеспечение запланированного уровня доходности организации, в соответствии с рыночной конъюнктурой за счет поставок нефти на экспорт. Все сотрудники отдела экспорта должны знать об этих показателях и выполнять план. Для повышения эффективности деятельности предприятия за плановый показатель берется результат за предыдущий год плюс 10%.

В нашем случае, объем продаж 6 000 тыс. тонн + 600 тыс. тонн = 6 600 тыс. тонн нефти; выручка 228 000 тыс. у.е. + 22 800 тыс. у.е. = 250 800 тыс. у.е. При выполнении этого плана 2% от выручки направляется на премии. Для сокращения потерь необходимо мотивировать персонал качественнее выполнять свою работу. Нами предложено ввести премию 30% к окладу при выполнении норматива, что было осуществлено.

После внедрения нами системы КРІ рентабельность и прибыль организации существенно увеличилась за счет увеличения заинтересованности работников, а также высокого уровня мотивации.

Ведение данной системы оплаты труда и премирования работников позволяет решить следующие задачи: сохранение единого подхода к формированию принципов оплаты труда, а также позволяет вести всесторонний учет особенностей труда работников и формировать упорядочение стимулирующих и компенсационных выплат.

Таким образом, можно сделать вывод, что система КРІ позволяет работникам лучше понимать задачи деятельности и эффективнее справляться с ними.

#### **Источники:**

1. Материально-техническое обеспечение складского хозяйства. 2013 [Электронный ресурс] <http://www.regulareconomic.ru/>
2. Трунин С.Н. Экономика труда: учебник. М., 2009. - 496 с.
3. Котова Л.Р. Система грейдов как инструмент стратегического управления организацией // Нормирование и оплата труда в промышленности. № 8, 2010. С. 4-9.
4. Душулин Р.А. КРІ как средство контроля и мотивации // HR-управление персоналом. [Электронный ресурс]. URL <http://www.top-personal.ru/>



## Модернизация АЗС: причины и проблемы

Осуществление проектов модернизации той или иной сферы деятельности компании, как известно, является сложной инвестиционной и управленческой задачей, стоящей перед менеджментом. При её решении, как показывает анализ практики реализации таких проектов многими компаниями, приходится учитывать различные ограничения, накладываемые на выбор времени проведения модернизации и масштабы самого проекта. Во многом, такие ограничения связаны со спецификой самого бизнеса компании, происходящими структурными изменениями на рынке, состоянием активов, качественным составом персонала и пр. Тем не менее, за решение этой задачи необходимо своевременно браться, так как только при условии своевременного и грамотного проведения внутриорганизационной модернизации, можно будет создать необходимые для компании - технические, технологические и профессионально-квалификационные заделы на будущее, и тем самым обеспечить организационную готовность для повышения конкурентоспособности бизнеса.

На казахстанском рынке розничной торговли горюче-смазочными материалами (ГСМ) за последние годы произошли заметные изменения, в которых отчетливо прослеживается действие характерных для данного рынка тенденций развития. Как и в других странах постсоветского пространства, основным направлением в развитии автозаправочного бизнеса постепенно стало создание многофункциональных комплексов, обеспечивающих обслуживание клиентов в соответствии с существующими международными стандартами. В настоящее время большая часть казахстанских автозаправочных станций (АЗС) - это небольшие многопрофильные торгово-сервисные предприятия, где помимо основной услуги по заправке автомобиля моторным топливом, клиентам предлагается набор дополнительных услуг: питание, автосервис, мойка и др. Лояльность постоянных клиентов подкрепляется предоставлением им специальных скидок, выделением премиальных бонусов, розыгрышем ценных призов и т.п. Если говорить о конкуренции между компаниями, владеющими АЗС, то она ведется за расширение зон и территорий обслуживания за счет увеличения собственной сети АЗС и, тем самым, увеличение контролируемой доли рынка.

Для построения эффективных рыночных стратегий менеджменту компании, как известно, необходимо располагать в полном объеме информацией, позволяющей видеть целостную картину происходящих рыночных изменений. Это необходимо и при построении стратегий, нацеленных на конкурентов, и при разработке стратегий, нацеленных на потребителя. Как показывает практика развития конкуренции на рынке розничной торговли ГСМ в соседней России, при достигнутой относительной стабилизации цен на моторное топливо, конкуренция приводит к постепенному закрытию мелких неприбыльных АЗС, а у оставшихся и конкурирующих между собой крупных АЗС возможностей по дополнительному увеличению доли рынка становится все меньше.

Российские эксперты считают, что в этих условиях фокус руководителей АЗС должен перемещаться на модернизацию информационно-технологической инфраструктуры предприятий, поскольку информационные технологии в компаниях, занятых в сфере розничной торговли ГСМ являются точно таким же инструментом обеспечения устойчивых темпов развития, как и в любом другом секторе экономики. За счет модернизации информационно-технологической инфраструктуры, обслуживающей АЗС, можно будет решить целый ряд важных для завоевания конкурентных преимуществ бизнес-задач: оптимизировать бизнес-процессы в системе снабжения и ценообразования; упростить процесс управления региональной сетью; расширить возможности сбыта; оптимизировать уровень запасов; управлять взаимоотношениями с поставщиками; минимизировать бумажный документооборот; оперативно управлять розничными ценами на топливо [1].

Известно, что осуществление на практике проекта модернизации той или иной сферы деятельности компании предполагает наличие необходимой для этого организационной готовности. Требуется осуществление действенных эффективных мер менеджмента по созданию «окна возможностей» для успешного решения намеченных проектных задач. Это довольно сложный процесс выстраивания рабочего взаимодействия между сотрудниками целого ряда подразделений компании: маркетинга, научных и исследовательских разработок, инженерного, производственного и финансового отделов, отдела ИТ, юридического отдела. Результатом такого взаимодействия должна стать выработка единого концептуального понимания содержания и значения предпринимаемого проекта.

Серьезным препятствием для принятия своевременного решения о проведении модернизации является отсутствие необходимой концептуальной основы для постоянной готовности к проведению организационных изменений в виде комплексных долгосрочных планов модернизации и технического перевооружения компании. Разработка таких планов и постоянная работа по их корректировке с учетом требований, предъявляемых стратегическими целями компании, является, как известно, одним из показателей достигнутого качества существующей системы управления организационными изменениями.

Имеется ряд факторов, лежащих на стороне профессиональных компетенций менеджмента, которые часто выступают в качестве причин, тормозящих принятие решения о разработке проекта модернизации.

Как выясняется, часто само решение о разработке проекта модернизации откладывается по причине существования своего рода «слепого пятна» - ошибочной позиции, занимаемой топ-менеджментом в самом понимании сущности модернизации. Большая часть топ-менеджмента рассматривает модернизацию только через призму предстоящего полного технологического переоснащения компании. Отсюда взгляд на модернизацию как на дорогостоящую, затратную компанию, когда от текущих оперативных дел и обязательств отвлекаются значительные временные, финансовые и людские ресурсы компании.

При этом часто забывают о том, что модернизация - это еще и оптимизация организационной структуры предприятия, системы управления финансами и маркетинга, внедрение новых информационных технологий. Как подчеркивают авторы соответствующей статьи в «Современном экономическом словаре», модернизация – это усовершенствование, улучшение, обновление объекта, приведение его в соответствие с новыми требованиями и нормами, техническими условиями, показателями качества [2].

На практике именно по причине доминирующего представления о модернизации как о процессе сугубо технико-технологическом, многие назревшие вопросы преобразования в компании не рассматриваются в качестве тем для включения их в проекты и планы модернизации. Это касается бизнес-процессов, внутриорганизационной коммуникации, управления персоналом, взаимодействия с поставщиками, собственно самого процесса обслуживания клиентов и т.д. Как показал проведенный нами анализ, даже в крупных торговых компаниях, действующих в настоящее время на казахстанском рынке розничных продаж ГСМ, необходимость в проведении назревшей модернизации той или иной области деятельности самой компании, а также принадлежащих ей АЗС в целом хорошо осознается руководящим менеджментом. Однако разработка и тем более реализация самих проектов, как правило, откладывается на более поздние сроки. Руководители компаний при этом ссылаются на отсутствие достаточных средств по причине кризиса в экономике, падение объемов сбыта продукции, нерешенность многих текущих задач и пр.

Существует классификация организационных целей, преследуемых проведением модернизации в компании. В сфере производства это обычно цели, с достижением которых связывается: предстоящий выпуск новой продукции или продукции с улучшенными характеристиками; повышение эффективности парка технологического оборудования; сокращение трудоемкости производственных процессов; сокращение длительности производственного цикла изготовления продукции; снижение себестоимости изделия (за счет применения прогрессивных технологий, материалов, экономии ресурсов), оптимизации численности операционного персонала [3]. Для сферы торговли такими целями выступают: совершенствование системы обслуживания клиентов; повышение качества сопутствующего сервиса; предоставление дополнительного набора услуг; снижение торговых издержек; налаживание долговременных взаимовыгодных связей с ведущими поставщиками; автоматизация процессов контроля качества обслуживания.

Правильное понимание значимости каждой из этих целей для формулирования концепции разрабатываемого проекта модернизации трудно переоценить. Необходимо иметь в виду, что в практическом плане, в каждой компании важно добиться единства в понимании этих целей как взаимозависимых. Для успешного осуществления модернизационных проектов в компании в целом и в каждой отдельной АЗС важно проводить определенную подготовительную работу со всем персоналом станции, обсуждая поставленные цели проекта, вытекающие из них задачи и рабочие планы всего подготовительного периода.

Принятие в 2013 году Программы развития и совершенствования транспортной инфраструктуры в Республике Казахстан на период до 2020 года, можно считать знаковым событием для крупных компаний, действующих на внутреннем рынке розничных продаж нефтепродуктов. В Программе предусматривается обеспечить к 2020 году регулярными автобусными маршрутами все сельские населенные пункты в стране численностью свыше 100 человек, а также открыть дополнительно 300 маршрутов, связывающих отдаленные населенные пункты с районными и областными центрами [4].

Обслуживание новых маршрутов потребует открытия новых АЗС, вызовет необходимость проведения внутриорганизационной модернизации в большинстве компаний, владеющих АЗС в различных регионах страны. Для каждой компании это может создать дополнительные преимущества для получения государственного заказа на обслуживание новых маршрутов.

#### **Источники:**

1. Райзберг Б.А., Лозовский Л.Ш., Стародубцева Е.Б. Современный экономический словарь. М.: ИНФРА-М, 2007.
2. Татаркин А.И., Татаркин Д.А. Модернизация как потребность социально-экономического развития России // Проблемы региональной экономики. 2011. № 1 – 3.
3. Бенцман Б.С., Хазанов А.Я. Совершенствование методики планирования и разработки проектов технического перевооружения действующих предприятий. М., 1985.
4. Виханский О.С. Стратегическое управление: учебник. 2-е изд. перераб. и доп. М.: Гардарики, 2008. – 296 с.
5. Ковальчук Ю.А. Методология и инструментарий стратегического управления модернизацией предприятия в условиях инновационной экономики. СПб, 2011. – 390 с.

## **КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬ ПРЕДПРИЯТИЙ КАК ОСНОВА РАЗВИТИЯ ПРОИЗВОДСТВЕННО-ХОЗЯЙСТВЕННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ**

В связи со вступлением Казахстана во Всемирную торговую организацию, а также с поставленной Главой государства задачей по вхождению Республики в число 50 наиболее конкурентоспособных стран мира, важнейшей задачей становится обеспечение конкурентоспособности отечественных предприятий и организации, особенно в специфике ее производственной деятельности.

Конкурентоспособность можно определить как свойство объекта, характеризующееся степенью реального или потенциального удовлетворения им конкретной потребности по сравнению с аналогичными объектами, представленными на данном рынке.

Другими словами, конкурентоспособность - это способность предприятия противостоять на рынке другим изготовителям аналогичной продукции (услуги) как по степени удовлетворения своим товарами конкретной общественной потребности, так и по эффективности производственной деятельности.

Система управления конкурентными преимуществами производственных структур должна строиться в соответствии со следующими принципами:

- 1) каждый участник производственной структуры должен быть заинтересован в развитии конкурентоспособности;
- 2) потребитель всегда прав;
- 3) творческий подход при разработке конкурентных преимуществ;
- 4) максимальное использование всех способностей сотрудников по обеспечению конкурентоспособности;
- 5) определение и демонстрация ценностей производственной структуры;
- 6) принципиальность и умение отстаивать свои позиции;
- 7) минимум промежуточных звеньев при принятии управленческих решений;
- 8) система ответственности при обеспечении конкурентных преимуществ.

Система управления конкурентными преимуществами должна учитывать особенности взаимоотношений, складывающихся в условиях рыночной конкуренции. Конкуренция – это соперничество между субъектами рынка за господствующее положение. Побеждают те игроки, которые оказываются в лучшем положении, наиболее приспособлены к тем условиям, которые диктует рынок, обладают более высокой конкурентоспособностью, по сравнению с другими конкурентами.

Оценка организационно-технического уровня производственной системы по методике и критериям оценки качества продукции позволяет говорить об организационно-техническом качестве производственной системы. Данный показатель включает в себя оценку средств труда (технический уровень производства), труд (организация производства) и непосредственно предмет труда (качество выпускаемой продукции) [1, с. 32].

Такой метод расчета позволяет получать показатель единицы измерения, которого может быть приведена в денежном выражении, а не в численно-абстрагированном анализе которого можно провести лишь при его сравнении с показателями относящихся к другим производственным системам.

Вторым преимуществом является комплексность прилучаемого показателя, способного оценить разнородные показатели функционирования всей производственной системы, и как следствие, ее конкурентоспособности.

На конкурентоспособность производственных предприятий воздействуют как внешние, так и внутренние факторы, определяя направления ее хозяйственной деятельности.

Представим классификацию внешних факторов, воздействующих на конкурентоспособность организации на рисунке 1.

Следуя логике рисунка 1, к внешним факторам, оказывающим прямое воздействие на конкурентоспособность предприятия, относят:

- 1) потребителей;
- 2) поставщиков сырья и запасов;
- 3) товарный рынок.

Потребители являются объектом, на который направлен механизм реализации деятельности организации, как в производственной сфере, так и в сфере услуг, продажи товаров и т.д.

Улучшение или ухудшение качества жизни населения (потребителей), его уровня доходов, непосредственно окажет воздействие на увеличение или уменьшение спроса на продукцию, работы или услуги организации. Также большую роль играет изменение вкусов потребителей, так как продаваемый товар, работа или услуга, может быть более востребована потребителем в случае роста ее популярности, и напротив, при росте популярности схожего продукта конкурентоспособность организации будет иметь тенденцию к снижению.

Эффективность деятельности поставщиков, обязательность исполнения договоров поставки и надлежащий вид поставки товаров, запасов и т.д. также воздействует на конкурентоспособность



**Рисунок 1. Внешние факторы, воздействующие на конкурентоспособность производственного предприятия [2, с. 81]**

организации. Так, в случае, если поставщик выражает неэффективность своей деятельности по поставкам запасов, может наблюдаться простой производства, который связан с отсутствием необходимых запасов. А в торговой сфере, необязательность поставок товаров снижает конкурентоспособность торговой организации, в связи с тем, что в аналогичной организации продажа данных товаров осуществляется.

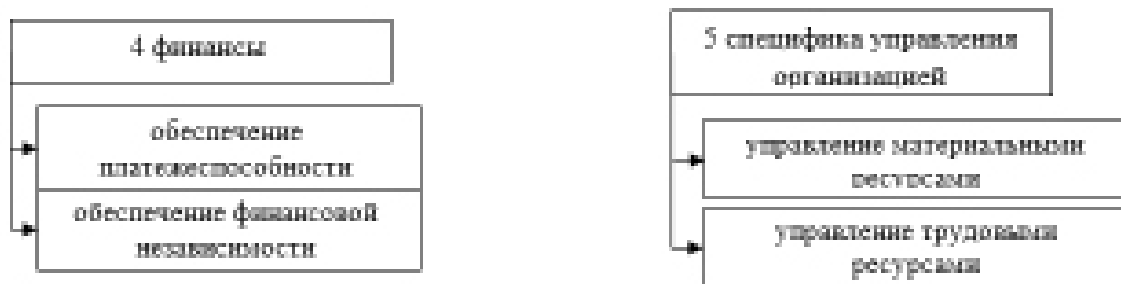
Характеристики товарного рынка также воздействуют на конкурентоспособность организации. Среди характеристик товарного рынка можно выделить:

- насыщенность рынка продаваемыми товарами;
- степень монополизации рынка;
- ценовая политика объекта торговли;
- емкость рынка, и количество схожих организаций на рынке.

Кроме важных внешних факторов конкурентных преимуществ, на уровень конкурентных преимуществ компании влияют внутренние факторы, которые почти полностью определяются собственниками бизнеса и управленческими кадрами.

Внешние факторы мало поддаются контролю со стороны организации, и ей необходимо постоянно подстраиваться под изменения внешних факторов, путем корректировки внутренних факторов, отраженных на рисунке 2.





**Рисунок 2. Характеристика внутренних факторов конкурентоспособности организации [3, с. 51]**

Так, к внутренним факторам, влияющим на конкурентоспособность организации, относят:

- маркетинговую деятельность организации, выраженную в предпочтении той или иной товарной политики, величины ассортимента продукции, товаров или услуг, эффективности внутренней коммуникации и использовании рекламы как продвижения сбыта;

- сбытовую политику, реализуемую в виде распределения товаров и продукции по каналам сбыта, эффективности выполнения заказов потребителей, а также мероприятий в виде стимулирования сбыта;

- производственная деятельность организации (при ее наличии), выраженную в эффективности функционирования производственной сферы, постоянном обновлении технического уровня, а также расширении ассортимента продукции;

- управление финансами, посредством повышения финансовой устойчивости, независимости и платежеспособности организации;

- особенностей управления организаций через материальные и трудовые ресурсы [4, с. 36].

Значение каждого из преимуществ можно рассчитать как количество, так и оценивать с помощью динамического ряда. Однако интеграция всех факторов в единый показатель невозможна. В итоге уровень конкурентоспособности компании по внешним факторам определяется наличием большего количества конкурентных преимуществ, чем у других предприятий, этим определяется его живучесть на данном рынке, эффективность и перспективность.

Таким образом, успех производственной структуры в конкурентной борьбе требует развития исключительных преимуществ, позволяющих производственной структуре побеждать в конкурентной борьбе за потребительский спрос. И этот процесс развития должен идти постоянно, поскольку когда-то достигнутые успехи на рынке при отсутствии постоянной и целенаправленной работы по их наращиванию могут через определенный промежуток времени быть заблокированы ответными действиями конкурентов. Необходимо формировать системный подход к организации и управлению производственной структурой, который не только обеспечивал бы конкурентные преимущества, но и создавал условия для их эффективного функционирования на постоянной основе. В этой связи стратегическое планирование производственной структуры должно обязательно включать разработку системы управления конкурентными преимуществами, а эффективная стратегия должна основываться на их развитии.

Следует отметить использование в оценки организационно-технического качества производственной системы и качества продукции показателя конструктивно-технологической сложности продукции. Применение теории сложности, основанной на оценке показателя конструктивно-технологической сложности продукции, позволит определить единую базу оценки и непосредственно синтезировать показатель организационно-технического качества продукции, что обеспечит научную логику и объективность оценки.

#### **Источники:**

1. Джусибалиева А.К. Повышение конкурентоспособности предприятия в условиях устойчивого роста (на примере мясоперерабатывающих предприятий РК). Дисс. канд. экон. наук. Алматы, 2008. - 153 с.
2. Ризаева Н.М. Повышение конкурентоспособности предприятий малого и среднего бизнеса Казахстана в сфере услуг (на материалах Карагандинской области) Дисс. канд.экон.наук. Караганда, 2008. - 131 с.
3. Зулхарнаулы М.М. Конкурентоспособность отечественного предпринимательства: теория и стратегия развития (по материалам предприятий сельского хозяйства Южно-Казахстанской области): Автореферат дисс... канд.экон.наук. - Алматы: УМБ, 2008. - 135 с.
4. Ерназарова З.А. Процесс реализации стратегии повышения конкурентоспособности Республики Казахстан: приоритеты и пути решения Дисс. канд. экон. наук. Алматы, 2008. - 124 с.



## ПРИМЕНЕНИЕ АУТСОРСИНГА В УПРАВЛЕНИИ КАЗАХСТАНСКОЙ КОМПАНИЕЙ

На современном этапе развития экономики Казахстана, с учетом влияния ряда негативных факторов, связанных со снижением денежной массы многих предприятий, от компаний требуется рационально подходить к формированию затрат и управлению ресурсами.

В целях формирования оптимальной структуры затрат и концентрации управленческих функций и решений на основной деятельности в последнее десятилетие активно применяется механизм аутсорсинга.

Сущность аутсорсинга состоит в передаче неосновных процессов в управление специализированных компаний, в целях оптимизации структуры управления.

Термин «аутсорсинг» («outsourcing») происходит от английских слов «outside resource using» – «использование внешних ресурсов» [1]. В международной бизнес-практике этот термин определяет последовательность организационных решений, суть которых состоит в передаче некоторых, ранее самостоятельно реализуемых организацией функций или видов деятельности внешней организации или, как принято говорить, «третьей стороне». Аутсорсинг является своего рода «феноменом XX в.», которое активно применяется в бизнесе с 80-х годов прошлого столетия [2].

Однако, действительно «фундаментальных» определений термина «аутсорсинг» в литературе не упоминается, каждый автор дает собственную трактовку указанного понятия, которая в общем виде может быть сформулирована как:

**Аутсорсинг** — использование фирмой-заказчиком на контрактной основе ресурсов сторонней организации.

**Аутсорсинг** — это передача организацией некоторых производственных функций или бизнес-процессов на обслуживание сторонней компании, которая специализируется в нужной области. Но, в отличие от поддержки, имеющей разовый или эпизодический характер (пришли — сделали — ушли), на аутсорсинг передаются функции по профессиональной поддержке работоспособности отдельных систем на основе постоянного контракта (сроком от 1 года).

В целом, существует множество значений и подходов к определению понятия «аутсорсинг» (табл. 1).

Таблица 1. Перечень значений термина «Аутсорсинг»

№	Определение понятия «аутсорсинг»	Содержание понятия «аутсорсинг»
1	Использование услуг сторонних компаний для выполнения собственных задач	Передача задач
2	Отказ от собственного бизнес-процесса и приобретение услуг по реализации этого бизнес-процесса у других организаций	Приобретение услуг
3	Использование внешней организации для оказания помощи при осуществлении коммерческих операций	Работа внешней организации
4	Привлечение внешних ресурсов для решения собственных проблем, например, для разработки проектов	Привлечение внешних ресурсов
5	Перевод производства, например, из одного региона в другой, в том числе для снижения себестоимости	Перевод производства
7	Заключение субдоговора на выполнение работ с внешними фирмами	Работа внешней организации
8	Перенос компаниями части операций, например, за рубеж с целью дистанционного управления	Перевод производства
9	Использование труда временного работника, иногда при посредничестве специализированного агентства	Приобретение услуг
10	Работа на компанию специалистов из внешней фирмы	Передача задач

11	Перевод внутреннего подразделения или подразделений предприятия и всех связанных с ним активов в организацию поставщика услуг, предлагающую оказать некую услугу в течение определенного времени по оговоренной цене	Передача активов
12	Аутсорсинг - это управленческий инструмент передачи организацией функций, не входящих в сферу основной компетенции	Все основные аспекты содержания

Примечание: Составлено по данным источников [1], [3]

Современные авторы представляют значительные теоретические и практические исследования, позволяющие перенять лучший опыт и разработать собственную модель аутсорсинга. Так, в работе «Реинжиниринг бизнес-процессов» Абдикеев Н.М. и др. [1] приводят требования к детализации и «пониманию» компанией своих бизнес-процессов, теоретические аспекты передачи компанией отдельных бизнес-процессов содержатся в работах Аникина Б. «Аутсорсинг и аутстаффинг: высокие технологии менеджмента: учеб. пособие» [3], Кадниковой Н.Н. «Аутсорсинг как инструмент повышения эффективности логистических систем оптовых торговых предприятий: дисс. канд. экон. наук» [4].

Однако, на мой взгляд, следует рассматривать теоретические обоснования применения аутсорсинга через призму «лучших практик» отечественных и российских специалистов, что позволит избежать большого числа ошибок при внедрении аутсорсинга. Одну из лидирующих позиций рейтинга сайта ozon.ru занимает книга Игоря Альтшулера «Аутсорсинг. 10 заповедей и 21 инструмент» [2], в котором приводятся детальные советы по передаче ИТ-процессов на аутсорсинг, приводятся механизмы организации взаимодействия с аутсорсером, которые позволят минимизировать риски ухода аутсорсера и потерь компании, даются практические рекомендации по трансформации компаний для внедрения инноваций.

Еще одной популярной бизнес-книгой по данной тематике является труд Дж. Брайана Хейвуда «Аутсорсинг: в поисках конкурентных преимуществ» [5], где приводится ряд практических рекомендаций в зависимости от типа услуг, передаваемых на аутсорсинг.

Неизменным лидером по развитию маркетинга в компании с помощью инструментов аутсорсинга является книга «Чужими руками» Джона Куэлча и Гейла Макговерна [6], в которой обстоятельно рассматривается отличие лево- и правополушарных людей, и обосновывается необходимость привлечения действительно творческих людей к вопросам маркетинга, что становится основой для инноваций в области продвижения компании.

В свете сказанного, в данной статье мне бы хотелось выстроить основную концепцию внедрения инструментов аутсорсинга в ТОО «Каспиан Оффшор Констракшн», для чего поставлена цель рассмотреть опыт казахстанских компаний и ряд теоретических аспектов, необходимых для понимания перечня процессов, передаваемых на аутсорсинг, и требований к процедуре передачи.

С этой целью в статье использован метод анализа и синтеза информации из открытых источников, а также метод опроса, для обеспечения понимания мнения руководящего состава ТОО «Каспиан Оффшор Констракшн» о перечне процедур, передаваемых на аутсорсинг.

В первую очередь, рассмотрим причины, которыми руководствуются компании в стремлении к передаче части своих функций сторонним компаниям, а также выявим цели, которым может способствовать указанный процесс.

Современный аутсорсинг в Казахстане можно охарактеризовать как динамично развивающееся направление услуг, которое, как и другие рынки услуг, требует постоянного развития и адаптации к новым экономическим условиям.

В Казахстане исследования динамики и исторических аспектов аутсорсинга в открытом доступе отсутствуют, однако, на основе опроса ряда владельцев бизнеса, работающих в Казахстане свыше 20 лет, автору удалось установить, что чаще всего к услугам аутсорсинга первоначально прибегали в области подбора кадров и бухгалтерского учета.

Существует достаточно большое факторов, влияющих на принятие решение об аутсорсинге отдельных процессов компании [8].

Структурирование и анализ этой информации позволили предложить следующую классификацию, представленную на рисунке 1.

Как показал анализ информации в сети Интернет, формирование рынка аутсорсинга в Казахстане и странах СНГ еще нельзя назвать законченным, в виду того, что далеко не все компании понимают свои возможности использования данного инструмента, что, как следствие, приводит к медленному введению новых типов услуг на рынке.

На сегодняшний день сформировался перечень потенциальных услуг, которые могут быть оказаны на условиях аутсорсинга, к таковым относятся:

- ИТ (обслуживание сетей, ПК и серверного оборудования);
- Интернет-услуги, работа с сайтом компании;
- Подбор и адаптация персонала;
- Бухгалтерские услуги;



**Рисунок 1- Дерево целей применения аутсорсинга в управлении**

*Примечание: составлено автором на основании источников [9]-[10]*

- Информационное и маркетинговое обеспечение (актуализация маркетинговой информации о компании);
- Клининговые услуги;
- Управление финансовыми активами;
- Аудиторские услуги;
- Услуги управления компанией;
- Услуги руководства проектами.

Как было установлено на основании изучения специализированной литературы, для эффективного применения аутсорсинга в ТОО «Каспиан Оффшор Констракшн» необходимо, в первую очередь, провести оптимизацию бизнес-процессов, которому, в случаях отсутствия детально описанных процессов, должно предшествовать их моделирование.

Это наиболее важный параметр входа в процесс аутсорсинга, т.к. если в компании отсутствует должным образом прописанное разделение полномочий, регламенты управления, введение в процесс нового элемента управления вызовет повышение деструктивных аспектов и повышение рисков снижения уровня основной деятельности компании [11].

Моделирование и оптимизация бизнес-процессов позволяет понять и проанализировать не только работу предприятия в целом, но и процесс взаимодействия с внешними организациями, заказчиками и поставщиками, а также организованность деятельности предприятия на каждом отдельно взятом рабочем месте [12]. Моделирование и оптимизация бизнес-процессов позволяет добиться устойчивости работы предприятия, увеличивает вероятность того, что поставленная задача будет выполнена вовремя и с надлежащим качеством [13].

Для моделирования и описания процессов принято привлекать специалистов по реинжинирингу бизнес-процессов, однако, без выделенной активной рабочей группы со стороны компании-заказчика, специалистам будет трудно провести формализацию проблемной области, подразумевающей извлечение и накопление экспертных знаний о ней, что требует привлечения и координации работы специалистов-управленцев, экспертов-аналитиков по проблемной области и специалистов по информационным системам.

**Цели и методология исследования.** В контексте необходимости определения ТОО «Каспиан Оффшор Констракшн» потребности во внедрении аутсорсинга, следует, в первую очередь, определить перечень «внутренних» экспертов по различным основным и поддерживающим процессам, что будет способствовать консолидации знаний и позволит в короткие сроки выявить «узкие места» в работе компании.

В дальнейшем рабочая группа, участвующая в разработке процессов и их формализации, должна стать ядром рабочей группы для отбора поставщиков услуг аутсорсинга, включая подготовку всех сопутствующих процедур.

В рамках подготовки данной статьи, мною был инициирован опрос 5 (пяти) ключевых руководителей подразделений с целью выявления потребности в аутсорсинге.

По результатам опроса было установлено, что в настоящее время аутсорсинг применяется только для обслуживания транспортных средств компании, а также в части предоставления клининговых услуг и услуг поваров на судах компании.

Приведем сравнительный анализ эффективности применения аутсорсинга на примере услуг по обслуживанию транспорта.

Так, в настоящее время в компании имеется 5 единиц машин, зачастую одновременно задействовано от 3 до 5 машин.

В случае, если компания располагала штатными водителями, то требовалось бы 5 водителей и 1 механик, со средней заработной платой 200 000 в месяц к начислению, т.е. ежегодный фонд оплаты труда составил бы 14 400 000 тг. в год. Услуги же аутсорсинговой компании обходятся ТОО «Каспиан Оффшор Констракшн» в 7 млн. тг. в год.

Приведем сравнительный анализ:

**Таблица 2 – Экономическая эффективность передачи процессов на аутсорсинг**

Наименование	Плюсы при найме сотрудников в «штат»	Минусы при найме сотрудников в «штат»	Количество персонала, ответственного за данное направление	Средняя зарплата 1 сотрудника (включая все налоги и сборы)	Ежемесячная оплата аутсорсинговой компании	Экономический эффект
Услуги водителя	Сотрудники всегда «на связи»	Не всегда есть возможность найма более высококвалифицированных сотрудников Частые «простои» персонала	6 человек	2,4 млн. тг. в год	7 млн. тг. в год	7,4 млн. тг. в год

Примечание: составлено автором на основании данных опроса сотрудников ТОО «Каспиан Оффшор Констракшн»

Однако не для всех процессов компании применение аутсорсинга может быть эффективным, в виду ряда факторов, включающих специфику требований к персоналу и конфиденциальность данных.

По результатам проведенного опроса, в ТОО «Каспиан Оффшор Констракшн» на аутсорсинг могут быть переданы следующие процессы:

- Поддержка ИТ-инфраструктуры (с выделением действующего подразделения в отдельную компанию);
- Маркетинговые услуги, включая продвижение сайта и информации о компании ТОО «Каспиан Оффшор Констракшн» в сети Интернет;
- услуги водолазов с выделением действующего подразделения в отдельную компанию и изменением структуры подразделения).

Завершающим шагом в передаче услуг на аутсорсинг становится выбор методов работы с компанией-аутсорсером, формирование требований к Поставщику и непосредственный отбор и заключение договора с Поставщиком. Важным моментом является необходимость обеспечения совместного функционирования разных по содержанию методов, реализуемых с использованием разнородного программного обеспечения, что связано с отсутствием в настоящее время универсальных инструментальных средств построения, позволяющих осуществлять поддержку на всех этапах реинжиниринга бизнес-процессов.

В целях эффективного применения аутсорсинга следует придерживаться следующей схемы:



**Рисунок 2- Схема передачи процесса на аутсорсинг**

*Примечание: составлено автором на основании источников [14], [15]*

Важным аспектом в исполнении услуг аутсорсинговой компанией является интегрирование с функционирующими на большинстве предприятий автоматизированными информационными системами, так как основные модули (модуль выявления проблем, модуль диагностики, модуль прогноза) требуют «on-line» доступа к корпоративной базе данных предприятия [16].

Указанные системы могут предоставляться поставщику услуг в ограниченном формате, при этом в рамках договора может быть включено обязательное требование о предоставлении отчетности на регулярной основе с помощью внутрикорпоративных информационных систем.

Данное требование позволит не только повысить прозрачность хода оказания услуг компанией – аутсорсером, но оптимизировать коммуникационные потоки между компаниями и избежать многократно повторяющихся отчетов или предоставления информации.

**Полученные результаты.** Как показывает практика международного сообщества, применение аутсорсинга позволяет повысить качество оказываемых услуг, найти пути оптимизации собственных процессов и повысить экономическую эффективность компании. В этой связи, применение аутсорсинга казахстанскими компаниями видится перспективным механизмом для развития управления в Казахстане.

В частности, ТОО «Каспиан Оффшор Констракшн» планирует с помощью аутсорсинга оптимизировать затраты на поддерживаемые процессы на 15-18%, повысить скорость взаимодействия между подразделениями на 20% за счет выделения в независимые компании и предприятия. Это будет способствовать, по нашему мнению, улучшению качества работы с клиентами, упрощению внутренних процедур и снижению напряженности внутри коллектива.

**Источники:**

1. Абдикеев Н.М., Данько Т.П., Ильдеменов С.В., Киселев А.Д. Реинжиниринг бизнес-процессов. М.: Экспо, 2005 - 592 с.
2. Игорь Альтшулер, Евгений Аксенов. Аутсорсинг: 10 заповедей и 21 инструмент. СПб: «Питер», 2009 - 464 с.
3. Аникин Б.А., Рудая И.Л. Аутсорсинг и аутстаффинг: высокие технологии менеджмента: учеб. пособие. М.: Инфра-М, 2006 - 288 с.
4. Кадникова Н.Н. Аутсорсинг как инструмент повышения эффективности логистических систем оптовых торговых предприятий: дисс. канд. экон. наук. Иркутск, 2012.
5. Аутсорсинг. В поисках конкурентных преимуществ/The Outsourcing Dilemma. The Search for Competitiveness, Дж. Брайан Хейвуд, М: Вильямс, 2004 - 196 с.
6. Дж. Куэлч и Г. Макговерн. Чужими руками. 2005 (электронная версия представлена на портале <http://hbr-russia.ru/>)



7. Аникин Б.А. Аутсорсинг: учеб. пособие. М.: Инфра-М, 2008 - 102 с.
8. Добелли Р Территория заблуждений. Какие ошибки совершают умные люди. Как перейти от задуманной идеи к ее реализации? 52 ловушки для умных людей. <http://www.pmprofy.ru/>
9. Ансофф И. Стратегическое управление. М.: Экономика, 2008. - 519 с.
10. Мильнер Б.З. Управление знаниями: Учеб. пособие. М., 2004.
11. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. М.: «Дело», 1992. - 702 с. (1992-2005).
12. Рудая И.Л. Аутсорсинг функций управления организацией как инструмент создания и сохранения конкурентных преимуществ // Актуальные проблемы управления - 2003: Материалы международной научно-практической конференции: Вып. 3 / ГУУ. М., 2003. - 299 с.
13. Баранчев В.П. Управление знаниями с использованием аутсорсинга // Актуальные проблемы управления - 2003: Материалы международной научно-практической конференции: Вып. 3 / ГУУ. М., 2003.- 299 с.
14. Benefits Cures. Outsourcing Journal. Июнь 2001
15. Морозова Г.А. Управление регионом: маркетинговый подход.- Н. Новгород, Изд-во Волго-Вятской академии государственной службы, 1999. - 144 с.
16. Аникин Б.А. Поляков В.В. Аутсорсинг в сфере услуг // Актуальные проблемы управления - 2003: Материалы международной научно-практической конференции: Вып. 3 / ГУУ.- М., 2003. - 299 с.

## **РОЛЬ ИНФОРМАЦИОННОЙ БЕЗОПАСНОСТИ В КОММЕРЧЕСКОМ БАНКЕ**

Коммерческие банки, являясь важнейшим финансовым институтом нашего общества, должны отвечать и следовать определенным правилам информационной безопасности с целью создания надежной системы безопасности как гаранта сохранности активов, привлечения клиентов, сохранности их персональных данных.

В настоящее время коммерческий банк превратился в IT компанию с лицензией на право управления финансами и проведения финансовых операций. Современный банк является цифровым и опирается на цифровую платформу. Информационные технологии широко и повсеместно используются банками. Практически любой современный универсальный казахстанский банк располагает в своем арсенале системами, позволяющими успешно вести бизнес, например, системами дистанционного банковского обслуживания, системами по построению взаимоотношений с клиентами (CRM), системами управленческой отчетности (MIS), служащих опорой руководству банка для поддержки и принятия управленческих решений, системами по построению и управлению бизнес процессами (BPM) [1, 2]. Каждая из перечисленных систем является довольно сложным высокотехнологичным продуктом, требующим особой квалификации для её эксплуатации и поддержки, в том числе и защиты. С конца 20 века технологии настолько трансформировали IT ландшафт банка (масштабная виртуализация IT - ресурсов, распространение мобильного доступа, переход к облачной I -инфраструктуре как на стороне самих банков, так и на стороне их клиентов), что заставляют участников банковского бизнеса использовать новые технологии и средства обеспечения информационной безопасности. Внедрение самых современных технологий в области IT требует использования таких же передовых технологий информационной безопасности.

Усиление банковской конкуренции, развитие банковских технологий, гибкая адаптивность применения IT привели к более широкой автоматизации услуг банка. Теперь банки фокусируют свое внимание не просто на платежах, а на всем процессе от начала и до конца. Основную ценность для современного казахстанского коммерческого банка представляет информация. Ежедневно оказывая свои услуги, генерируя и обрабатывая большое количество информации, банк получает доход. Учитывая это, можно отметить, что стоимость и значимость банковской информации сегодня многократно возросли, поскольку она может быть использована в преступных целях. Каждый казахстанский коммерческий банк обязан обеспечить безопасность хранимых и обрабатываемых им данных. Банковские информационные системы и базы данных содержат конфиденциальную информацию о клиентах банка, состоянии их счетов и проведения различных финансовых операций.

Любая деятельность банка подвержена рискам, и использование информационных технологий не является исключением. Экономические и финансовые риски от использования IT непосредственно связаны с тем, насколько эффективно банк обеспечивает конфиденциальность, целостность и доступность информации. Что в свою очередь непосредственно зависит от мер и процедур контроля, применяемых с целью защиты и поддержания целостности конфиденциальной информации, прохождения аудиторских проверок. Также влияние оказывает конкуренция на банковском рынке, особенно в период кризиса, как правило, это выводит нового банковского продукта в минимально возможное время.

Особенности информационной безопасности банков.

Факторы, которые специфичны именно для банковского сектора, следующие.

1. Информация, которая хранится и обрабатывается банком - это реальные деньги. При открытом доступе к этой информации через компьютеры могут выдаваться кредиты, производиться выплаты, осуществляться перевод денег со счета без ведома владельца данного счета. Определенно ясно, что любое указанное манипулирование приведет к убыткам различной степени. Именно эта особенность увеличила число мошенников, которые покушаются на банки.

2. Информация, имеющая отношение к банковской сфере, касается большого числа людей и организаций, то есть клиентов. Банк должен обеспечить должный уровень конфиденциальности информации, поскольку каждый клиент вправе рассчитывать, что банк будет заботиться о его интересах, поскольку от этого напрямую зависит репутация и успешность самого банка.

3. Банку необходимо быть конкурентоспособным, от этого напрямую зависит насколько удобно клиенту работать с его услугами, насколько они хороши, широк ли их спектр. Именно поэтому банк предоставляет возможность быстрого и неумолимого распоряжения денежными средствами своему клиенту. Легкость доступа к денежным активам увеличивает количество преступников, которые проявляют повышенный интерес к банковским системам.

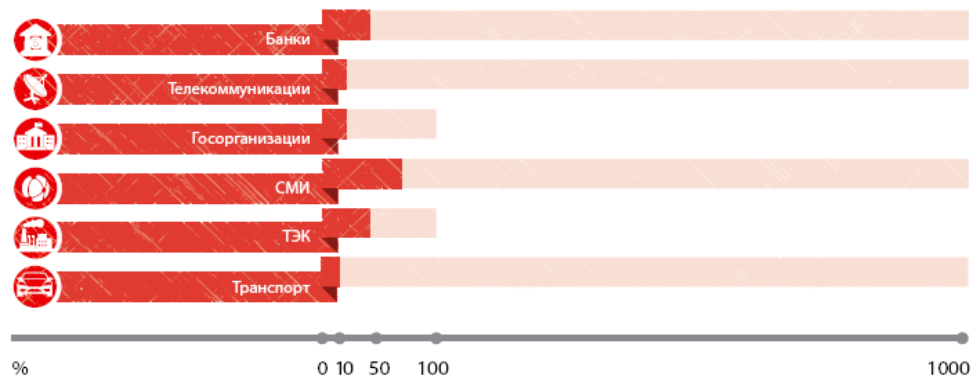
4. Банк - это организация, работающая в режиме 24/7, с точки зрения ИТ. Он обязан обеспечить высокую надежность работы своих компьютерных систем даже в случаях нештатных ситуаций. Поскольку в отличие от большинства других компаний он несет ответственность не только за свои денежные средства, но и за деньги клиентов.

5. Банк хранит важную информацию о своих клиентах, что расширяет круг потенциальных злоумышленников, заинтересованных в краже или порче такой информации [3].

По данным российской компании Positive Technologies, банки являются наиболее атакуемыми организациями (таблица 1). В Казахстане пока такой статистики не ведется.

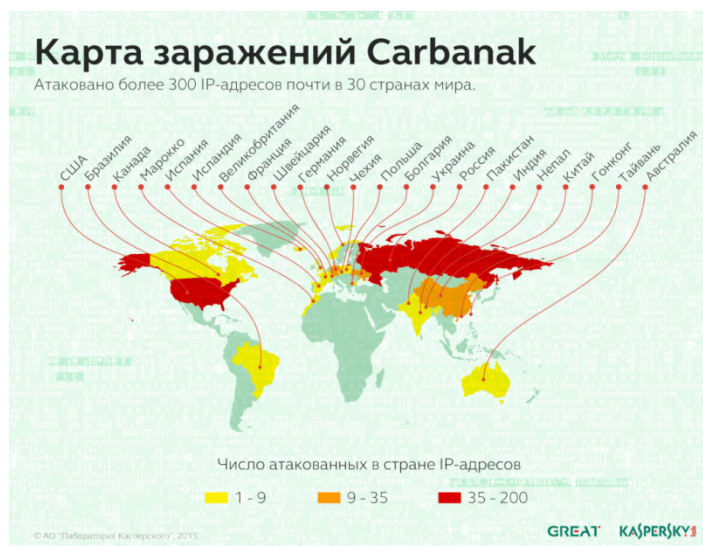
**Таблица 1. Количество инцидентов в коммерческих банках РФ за 2013 год.**

КОЛИЧЕСТВО ИНЦИДЕНТОВ (КРИТИЧЕСКИЕ ДАНЫ КРАСНЫМ)



Источник: Отчет «Инциденты в информационной безопасности крупных российских компаний за 2013 год». Компания Positive Technologies (4).

Информация компании «Лаборатория Касперского», занимающейся аналитикой в части информационной безопасности, свидетельствует о смещении фокуса атак на финансовые организации, они стали целевыми и высокопрофессиональными [5]. Ярким примером тому служит приведённая информация (рисунок 1) по группировке Carbanak (с одноименным названием зловредного программного обеспечения). Злоумышленники проникали в сеть банка-жертвы и искали критически важную систему, с помощью которой из атакованной финансовой организации выводили денежные средства. Украд у банка значительную сумму (от 2,5 до 10 млн долларов), преступники искали следующую жертву [5].



**Рисунок 1 - Карта заражений трояном Carbanak**

Забывая о финансовом состоянии и репутации на рынке, банку необходимо выделять свои ресурсы для безопасности одной из основных своих ценностей – информации. В современных коммерческих банках для этого создаются структуры, задача которых обеспечение информационной безопасности. В Казахстане данное направление получило развитие сравнительно недавно, существует ряд нормативно-правовых актов регулятора, постановления Правления Национального Банка Республики Казахстан № 29 от 26 февраля 2014 «Об утверждении Правил формирования системы управления рисками и внутреннего контроля для банков второго уровня», №80 от 31 марта 2001 года «Об утверждении Правил по обеспечению

безопасности информационных систем банков второго уровня и организаций, осуществляющих отдельные виды банковских операций». (Последнее сейчас находится в переработке и по ней ведется обсуждение в банковском сообществе). В целом они соответствуют общему духу и направлениям, которые существуют в развитых странах. Существует Закон Республики Казахстан № 94-V «О персональных данных и их защите» от 21 мая 2013 года (с изменениями от 24.11.2015 г.). Настоящий Закон регулирует общественные отношения в сфере персональных данных, а также определяет цель, принципы и правовые основы деятельности, связанные со сбором, обработкой и защитой персональных данных.

Вместе с тем существуют тенденции, на которые еще следует обратить внимание и которые не затронуты в указанных нормативно-правовых документах:

1. Применение банкоматов и платежных терминалов.

2. Применение пластиковых платежных карт (скорейший переход на карты, оснащенные микропроцессором, и запрет выпуска карт, им не оснащенных). Пластиковые карты с микропроцессором являются более технологически защищенными от несанкционированного воздействия в отличие от карт с магнитной полосой.

3. Требования к порядку разработки и распространения специализированного программного обеспечения, предназначенного для использования клиентом при переводе денежных средств.

4. Процедуры приостановления проведения платежей по переводу денежных средств в случае обнаружения признаков мошеннических действий.

5. Защиты сервисов, расположенных в сети Интернет, от внешних атак (DDOS-атак).

6. Защита платежей предполагает обеспечение безопасности подтверждения клиентом платежа. Что решается использованием устройств защищенного хранения ключей электронной цифровой подписи (ЭЦП) и защищенной выработки этой подписи. А так же доверенных инструментов позволяющих безопасно использовать ЭЦП и мониторингом платежей на предмет выявления подозрительных или потенциально мошеннических сделок.

7. Обязательности соответствия казахстанских банков требованиям стандарта PCI DSS. В части безопасности платежных систем, признанным стандартом является payment Card Industry Data Security (PCI DSS). В него входят такие карточные системы, как Visa, Master Card, American Express, JCB. (Основной упор в стандарте делается на обеспечении безопасности сетевой инфраструктуры и защите хранимых данных о держателях платежных карт). Сертификация казахстанских банков по указанному стандарту идет довольно медленно, и отечественного аналога ему на сегодняшний момент нет.

Если банки смогут обеспечить требуемый высокий уровень информационной безопасности, это позволит свести к минимуму следующие риски [6]:

- Риск потери, а также разрушения ценных данных;
- Риск утечки информации, которая составляет служебную/коммерческую/банковскую тайну;
- Риск распространения во внешней среде информации, которая будет угрожать репутации банка;
- Риск использования неполной или искаженной информации в деятельности банка.

Все перечисленные риски имеют общую характеристику, их реализация влияет финансово на организацию.

Таким образом, мы видим, как и насколько серьезно в цифровую эпоху стала важной и актуальной задачей обеспечения информационной безопасности банка, и насколько легко банковская информация может подвергнуться зловредным манипуляциям. Их влияние выражается, как правило, в виде финансовых величин:

1. Затрат на обеспечение информационной безопасности;

2. Ущерб/Затрат на покрытие ущерба, возникшего в результате отсутствия либо слабой информационной безопасности.

Банк не может заниматься основной деятельностью без обеспечения определенного уровня защиты информации, который требует определенных инвестиций и внимания, и именно эти инвестиции делают его более конкурентоспособным.

#### **Источники:**

1. Голенда Л.К., Громов В.И. Информационные технологии банка. Минск: «Издательство Гревцова», 2013
2. Амириди Ю.В., Ашкинадзе А.В., Варов К.А. Банковские информационные системы: внутренний и внешний аспекты. М., 2010
3. Журавлев В.В., Целых А.Н. Особенности информационной безопасности банковских систем и меры по ее обеспечению. <http://www.gramota.net/materials/1/2015/9/17.html>
4. Отчет «Инциденты в информационной безопасности крупных российских компаний за 2013 год». Компания Positive Technologies. [http://www.ptsecurity.ru/download/PT\\_Security\\_Incidents\\_2014\\_rus.pdf](http://www.ptsecurity.ru/download/PT_Security_Incidents_2014_rus.pdf)
5. Отчет компании «Лаборатория Касперского» <https://securelist.ru/analysis/ksb/27519/kaspersky-security-bulletin-2015-evolyuciya-ugroz-informacionnoj-bezopasnosti-v-biznes-srede/>
6. Астахов А. Искусство управления информационными рисками. М.: «ДМК Пресс», 2010.

## **СТРАТЕГИЯ ВЫХОДА ФАРМАЦЕВТИЧЕСКОЙ КОМПАНИИ НА МЕЖДУНАРОДНЫЙ РЫНОК: НЕКОТОРЫЕ ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ**

Фармацевтический рынок является на сегодняшний день наиболее емким и динамично развивающимся, отличается высокой конкуренцией и строгими законодательными ограничениями. Главная особенность фармацевтического рынка состоит в том, что конечный потребитель - пациент - практически отстранен от прямого участия в формировании спроса на необходимый ему препарат. Законодательно запрещены реклама и любое стимулирование продаж рецептурных препаратов, на долю которых приходится почти половина (в стоимостном выражении) казахстанского рынка медикаментов. Не секрет, что медицина и фармацевтика - это зона повышенной ответственности производителей перед обществом, а значит, и особого общественного интереса. Решения, которые принимаются участниками фармрынка, касаются жизни тысяч и миллионов людей. Ошибки здесь могут быть роковыми, сопоставимыми по масштабу с глобальными природными катастрофами, поэтому медицинские препараты можно рассматривать как товар, обеспечение населения которым является одним из элементов национальной безопасности страны. И вполне естественно, что ко всем событиям и участникам на лекарственном рынке привлечено пристальное внимание, что в определенной степени усложняет процесс выхода фармацевтической компании на новые международные рынки. В этой связи особое значение приобретает правильно разработанная стратегия, которая дает возможность компании выйти на новый рынок и укрепиться там в качестве одного из его значимых участников.

Актуальность темы статьи обуславливается также и тем, что некоторые исследования показали: иные факторы, нежели наличие хорошо проработанной стратегии, могут отличать более успешные компании от менее успешных, вместе с тем большинство эмпирических исследований свидетельствуют, что компании, применяющие стратегический менеджмент в части выхода на новые международные рынки, в среднем показывают лучшие результаты в своей деятельности. Кроме того, финансово-экономический кризис служит индикатором того, что ошибки и просчеты в стратегии, а также неспособность ряда компаний быстро и адекватно отвечать вызовам и угрозам во внешней и внутренней среде организации могут привести к стратегическому «дрифту» последней и в конечном итоге к ее провалу. Таким образом, разработка стратегии выхода на международные рынки и стратегический менеджмент продолжают оставаться одними из приоритетных компетенций топ-менеджеров компаний, особенно в условиях турбулентной внешней среды, всевозрастающей конкуренции и повышенной неопределенности.

Подходы к формулированию стратегических решений и инициатив, их масштаб и сроки разработки будут существенно отличаться от компании к компании в зависимости от размеров самих организаций и сферы их деятельности, от уровня топ-менеджмента и корпоративной культуры, бизнес-среды, а также множества других факторов. На формирование стратегии выхода фармацевтической компании на новые международные рынки существенное влияние может также оказывать этап жизненного цикла, на котором находится организация. Несмотря на бесчисленное количество переменных, которые могут оказывать влияние на формирование стратегии, сам процесс ее разработки может быть достаточно подробно детерминирован, разбит на этапы, в каждом из которых можно применить существующий научно-практический инструментарий для решения тех или иных задач, присущих этому этапу.

Международная стратегия – это форма диверсификации компании и способ проникновения на новые географические рынки. Формируя международную стратегию, компания должна сделать стратегический выбор относительно того, на каком географическом рынке осуществлять экспансию, с каким видом товара или услуги, а также с помощью каких методов (экспорт, лицензирование, прямые инвестиции) осуществлять вхождение на выбранный рынок.

Понимая, что у истоков любой организации лежит принцип предпринимательства, большинство организаций должны постоянно генерировать инновации для того, чтобы оставаться на рынке. Таким образом, выбор в области инноваций связан с тем, быть ли первопроходцем на рынке или просто следовать за лидером, а также каким образом учитывать пожелания клиентов при разработке новых продуктов и услуг. Предпринимательский выбор включает в себя решения, касающиеся определения источников финансирования бизнеса, построения ключевых внешних взаимоотношений, а также определения момента выхода из бизнеса.

Компании должны принимать решения и делать выбор относительно методов, с помощью которых они планируют реализовывать свои стратегии. Некоторые организации предпочитают расти органически, т.е. строить свой бизнес с помощью своих собственных ресурсов. Тогда как другие компании развиваются стратегические альянсы и партнерства с другими организациями. Кроме того, стратегия должна также содержать критерии и способы оценки успешности того или иного стратегического выбора.

Следующим шагом после того, как менеджеры фармацевтической компании выбрали стратегию выхода на новый международный рынок, является превращение ее в конкретные мероприятия, направленные



на достижение результатов. Введение стратегии в действие и ее организационное исполнение требуют решения различных управленческих задач и соответствующих навыков. Управление реализацией стратегии выхода на международные рынки включает следующие ключевые элементы [1]:

- Формирование адекватной организации, способной успешно выполнять стратегию. Искусное исполнение стратегии в значительной степени зависит от компетентного персонала, от его достаточного мастерства и конкурентных возможностей, а также от эффективной внутренней организации. Не менее важным фактором, способствующим успешной реализации стратегии, является система коммуникаций. Топ-менеджмент компании должен четко и убедительно сформулировать необходимость организационных изменений, чтобы все, независимо от занимаемой должности, почувствовали свою ответственность за осуществление стратегии и достижение поставленной цели.

- Важно добавить, что реализация стратегии потребует сосредоточения значительных ресурсов в стратегически важных видах деятельности. Это означает, что для общего успеха необходима тесная взаимосвязь между бизнес-стратегией и функциональными стратегиями направлений, призванных поддерживать бизнес, такими как: HR-менеджмент, риск-менеджмент, IT-менеджмент, финансы, маркетинг и т.д.

- Также необходимо помнить, что внедрение стратегии выхода на новый международный рынок, как правило, приводит к существенным переменам в ряде подходов и методах работы и управлении внутренними процессами в компании. Кроме того, в некоторых случаях стратегическая модернизация может потребовать изменения сложившейся корпоративной культуры и даже глубинной парадигмы фармацевтической организации. При этом необходимо быть готовыми к тому, что изменение отработанных процедур и поведения может вызвать сопротивление со стороны сотрудников, что в свою очередь будет тормозить развитие и ставить под угрозу успешность реализации всей стратегии. Таким образом, преодоление инерции, управление изменениями требуют целого комплекса мер и мероприятий.

- Процессы и совершенствование. Для успешной и эффективной реализации стратегии выхода на новый международный рынок необходимо внедрять и постоянно поддерживать систему поиска и принятия лучших методов выполнения работы («best practice»). Реинжиниринг процессов, внедрение программ постоянного совершенствования («Kaizen») и общего менеджмента качества (TQM) – все это может потребовать преобразования корпоративной культуры и изменения философии бизнеса, формируя так называемую «самообучающуюся» организацию («learning organization»), которая будет способна быстро трансформироваться и совершенствоваться в зависимости от изменяющихся внешних и внутренних условий.

- Лидерство. Топ-менеджер, отвечающий за реализацию стратегии, должен уметь играть множество различных ролей лидера, поскольку именно стратегическое лидерство является тем драйвером и интегрирующим звеном, который позволяет различным элементам слаженно и эффективно принимать участие в процессе в реализации выбранной стратегии. В ходе внедрения стратегии лидер выполняет следующие роли и функции:

- 1) быть в курсе всего, что происходит;
- 2) всячески способствовать поддержанию корпоративной культуры, дающей возможность фармацевтической компании осуществлять свою деятельность на новом международном рынке на достойном уровне и при этом соответствовать выбранной стратегии;
- 3) осуществлять поддержку своей компании в формате изменяющихся внешних условий и при этом предельно открытым для новых возможностей;
- 4) способствовать достижению консенсуса и не допускать появления конфликта интересов при внедрении стратегии;
- 5) поддерживать на высоком уровне этические нормы;
- 6) осуществлять необходимые корректирующие воздействия, которые могут совершенствовать конкретные стратегические показатели и процесс реализации стратегии в целом [2].

Таким образом, весь процесс стратегического выхода на новый международный рынок можно разбить на три этапа:

- 1) стратегический анализ;
- 2) разработка стратегии;
- 3) реализация стратегии [3].

Эти этапы составляют единую цепь и являются, составляющими замкнутого цикла стратегического управления. При этом возможны различные схемы реализации цикла стратегического управления. Важно понимать, что эта схема основана на реализации основных принципов стратегического менеджмента:

- перспективность;
- устойчивость;
- реализуемость;
- поэтапность;
- комплексность;
- приоритетность.

*Перспективность.* Стратегическое управление направлено на долгосрочную перспективу, поэтому последствия принимаемых стратегических решений будут значимыми для компании на протяжении длительного времени.

*Устойчивость.* Остановив свой выбор на той или иной стратегии выхода на новый международный рынок, руководство фармацевтической компании должно быть готово к ее последовательному и планомерному внедрению в жизнь, это значит, что стратегию следует проводить в рамках подчинения тактических действий выбранным стратегическим приоритетам. Но, учитывая тот факт, что стратегическое управление в настоящее время осуществляется в области высокой неопределенности и разнесено во времени, поэтому руководство фармацевтической компании всегда должно быть в состоянии боевой готовности, то есть способным осуществить необходимые действия, которые смогут скорректировать ситуацию. Следует понимать, что указанные изменения должны быть в рамках согласованной концепции выхода на новый международный рынок, в противном случае принятая стратегия окажется нежизнеспособной.

*Реализуемость.* В процессе формирования долгосрочных целей и определения стратегии их достижения важно все это соотносить с реальными возможностями компании.

*Поэтапность.* Реализация стратегии выхода на новый международный рынок происходит последовательно: этап за этапом, при этом долгосрочные задачи находят свое решение посредством претворения среднесрочных и краткосрочных целей. Важно осознавать, что достижение поставленных целей возможно только при наличии последовательной работы в рамках систематического контроля реализации стратегии.

*Комплексность.* Формирование системы сбора и анализа информации дает возможность фармацевтической компании «быть в курсе» последних изменений и тенденций как во внешней среде, так и во внутренней. Чтобы суметь разработать высокоэффективную стратегию, важно обработать большое число параметров и принять во внимание значительное количество факторов.

*Приоритетность.* Долгосрочная стратегическая линия является приоритетной и определяющей по отношению ко всей последующей работе. Выбранная стратегия развития и путь ее реализации служат основой для построения всех оперативных планов деятельности предприятия в процессе выхода на новый международный рынок. Но чаще всего на этом этапе происходит задержка. Как показывает существующий опыт, в тех случаях, когда необходимо быстро принять решение, очень часто текущие интересы преобладают над стратегическими, даже несмотря на то, что в компании стратегия уже утверждена [4].

Обобщая вышесказанное, необходимо отметить, что стратегия выхода фармацевтической компании на новый международный рынок представляет собой долгосрочный план внедрения комплекса мероприятий по взаимодействию с реальными и потенциальными потребителями. В свою очередь, система средств взаимодействия компании с потребителями представляет собой не что иное, как систему маркетинговых коммуникаций предприятия. В этой связи основными задачами стратегии выхода лекарственного предприятия на новый международный рынок являются либо формирование имиджа компании и продвижение его бренда, либо продвижение отдельных фармацевтических продуктов. Компания может выбрать один из трех основных типов стратегии: стратегию популяризации, стратегию продвижения или интегративную стратегию. Выбор того или иного типа стратегии обусловлен влиянием различных факторов внешней и внутренней коммуникационной среды фармацевтического предприятия, в том числе его корпоративной стратегией, масштабами деятельности, а также состоянием спроса на его продукты.

#### **Источники:**

1. Фатхудинов Р. А. Стратегический менеджмент: Учебник – 4-е изд., перераб. и перераб и доп. - М.: Дело, 2011. – С.47
2. Серпилин А. Основные подходы к разработке и внедрению стратегии развития предприятия // Проблемы теории и практики управления. 2013. №6. С.78-86.
3. Псеуш З.А. Стратегия от разработки до ее реализации. М.:ИНФРА-М, 2011
4. Романов Е.В. Стратегический менеджмент: Учеб.пособие. 2-е изд., перераб. и доп. М.:ИНФРА-М, 2014. – 160 с.

## ПРИМЕНЕНИЕ ТЕХНОЛОГИИ ИННОВАЦИОННОГО КЛАСТЕРА В КОМПЛЕКСЕ СО СТАНДАРТАМИ PMAJ(P2M)

Когда мы говорим о технологии создания кластера, то подразумеваем, что это предприятия, объединенные, возможно, ассоциативно, как комплекс добывающих, обрабатывающих и производящих конечную продукцию предприятий. Эти предприятия могут быть и конкурентно-антагонистичными. Но их объединяет дислокация в одном регионе. Как правило, кластер имеет следующий вид. Рис. 1



**Рисунок 1. Структура кластера**

*Примечание: выполнено автором*

Стратегически данная структура носит характер добровольного объединения. Основу объединения будут составлять следующие факторы:

1. Наличие сырьевых ресурсов в регионе.
2. Помощь и льготная политика со стороны государственных органов.
3. Пул инвесторов с минимальными рисками потери капиталов (доступ к инвестициям).
4. Оптимизация организационных структур за счет передачи в аутсорсинг функций учета, IT обеспечения, логистики, вспомогательного производства, энергообеспечения (не директивно).

Считается, что кластеры значительно повышают производительность входящих в них предприятий и значительно снижают издержки, что позволяет им эффективно конкурировать на национальном уровне и в глобальном масштабе. Наиболее эффективным для реализации кластерной программы считается применение к кластерной технологии стандарта P2M.

Для применения стандарта необходимо применить технологию комплексного управления всеми предприятиями кластера и исполнять их как программу проектов, а не как отдельные проекты. Разница в подходе проиллюстрирована в таблице 1.

**Таблица 1. Сравнительная таблица основных технологий управления проектами**

	<b>Project Management (PMI, PRINCE2...)</b>	<b>Program Management (P2M)</b>
Определение	Значение творческого начинания, основанного на конкретной цели (продукте)	Создание ценности предприятия на основе миссии
Основные атрибуты	Уникальность, временный характер, определенность продукта	Многогранность (большое количество участников), масштабируемость, сложность, неопределенность
Общий вид	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Системный подход</li> <li>• Жизненный цикл проекта</li> <li>• Сообщество проекта /инвесторы/клиенты/ поставщики</li> <li>• Участники проекта (раб. группа)</li> <li>• Использование навыков управления проектом</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Миссия программы</li> <li>• Ценность программы</li> <li>• Сообщество программы</li> <li>• Архитектура программы</li> <li>• Мастерство управления интегрированной программой проектов</li> </ul>
Способ планирования	PMI- подробное на весь период; PRINCE2- Общее на период, детальное на 1 этап	Планирование комплекса задач на период цикла PDCA без различия бизнес планирования и проектного планирования
Степень неопределенности	PMI- максимально определенная; PRINCE2- средне определенная	Высокая
Организационная структура	PMI- Отдельная, временные группы; PRINCE2 - Отдельная, временные группы	Внесена в бизнес структуру. Иногда не-отделимо.

Примечание: источник [1]

Программа представляет собой легкоуправляемый элемент по причине своей прозрачности и доступности для любого участника проекта. Нельзя забывать и о кружковой деятельности и вовлечении в процесс управления всех участников программы. Прозрачность достигается, прежде всего, доступностью для всех участников программы проблем и задач WBS (work breakdown structure) и мотивационной программы для сокращения издержек. А также доступности для всех реестра инноваций и возможности внесения предложения по любой интересующей человека задаче. Кроме того, создается отдельный доступ для участников облака к WBS проекта с возможностью внесения предложений. То есть своеобразный crowdsourcing, направленный на решение проблем- задач проекта. Это оставляет широкое поле деятельности для апробирования и внедрения различного рода инноваций и изобретений. Кроме этого, создается своеобразный форум для обсуждения инновационных решений, в котором все участники общаются свободно без учета должностей и званий. Целостность программы достигается именно за счет вовлечения всех участников кластера и заинтересованных лиц из облака в участие в управлении программой проектов кластера. Таким образом, формируется платформа программы.

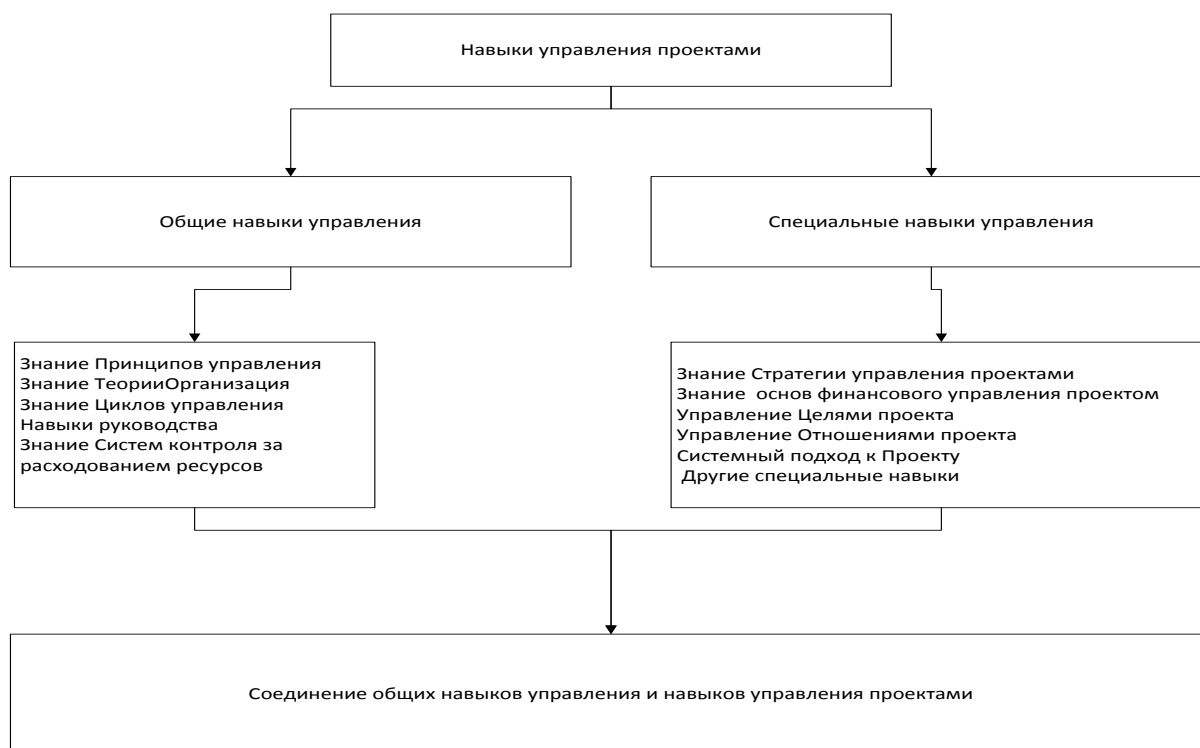
Важным моментом в управлении программой для проектного офиса является приведение в гармонизацию целей широкого спектра сторон: инвесторы, владельцы проекта, члены команды проекта, персонал предприятий, подрядчики, поставщики и даже клиенты. Разнообразие целей представляет собой набор ожиданий от проекта и поэтому необходимо развешивать политику и втягивать все стороны в решение задач.

Для управления проектом у специалистов проектного офиса должны быть компетенции, описанные на рис. 2.

Реализация проекта с хорошими, прогрессирующими и результатами обеспечивается через компетентное руководство, которое обеспечивает высокое качество проектных работ, планирование политики и вовлечение в проект всех участников и заинтересованных лиц, качественное технологическое и логистическое проектирование и управление коммуникациями, эффективное управление ресурсами, четкими проектными заданиями и мотивацией персонала, исполняющего их.

Программа проектов включает большое количество разнообразных задач и для их эффективного исполнения необходимо постоянно согласовывать задачи по времени и распределенным ресурсам, для отсутствия простоя и потери цикличности. Большое внимание необходимо уделять контролю качества [1].

Перед началом запуска задачи необходимо опросить всех о возможных улучшениях процесса, эффективном использовании выделенных ресурсов, возможности повышения качества и ценности. После этого задача должна решаться по выработанной технологии и с нужными требованиями качества. Поскольку проекты являются мероприятиями по созданию стоимости, они будут проходить как процесс преобразования ресурсов в ценность.



**Рисунок 2. Навыки управления проектами и компетенция специалиста**

*Примечание: источник [1]*

Когда в ходе проекта преобразование рассматривается с добавленной стоимостью, то есть появляется возможность создать стоимость, эти расчеты можно делать с использованием специальных технологий:

(1) Работать с процессом создания стоимости необходимо на каждом этапе того процесса, который создается в проекте. Необходимо рассчитать на каждом операционном блоке по цепочке, какую ценность будет создавать каждая операция. Например: такие функции, как концепция, R & D, проектирование, закупки, строительство, испытания и пробный пуск, могут быть выражены как цепочка ценностей.

При этом Корпоративное планирование и управленческие услуги классифицируются как вспомогательные функции.

(2) Аспекты работы с оценкой процесса.

В итоге результаты проекта будут принимать Оценщики, выступающие на стороне заказчика проекта. Если они считают, что созданная стоимость не отвечает условиям: качество, производительность, затраты, сроки поставки и другие параметры, установленные в договоре, то продукт должен быть изменен, отремонтирован или отклонен. Процесс создания стоимости должен быть построен так, чтобы он удовлетворил Оценщиков Приемщика.

(3) Процесс цифровой работы.

Рабочие процессы могут принять такую форму, в которой выполнение работ поддерживается CAD / CAE / CAM и другими базами накопленных данных, и тогда расчет ценности производится по специальным алгоритмам при поддержке цифровой мировой сети и методик [1].

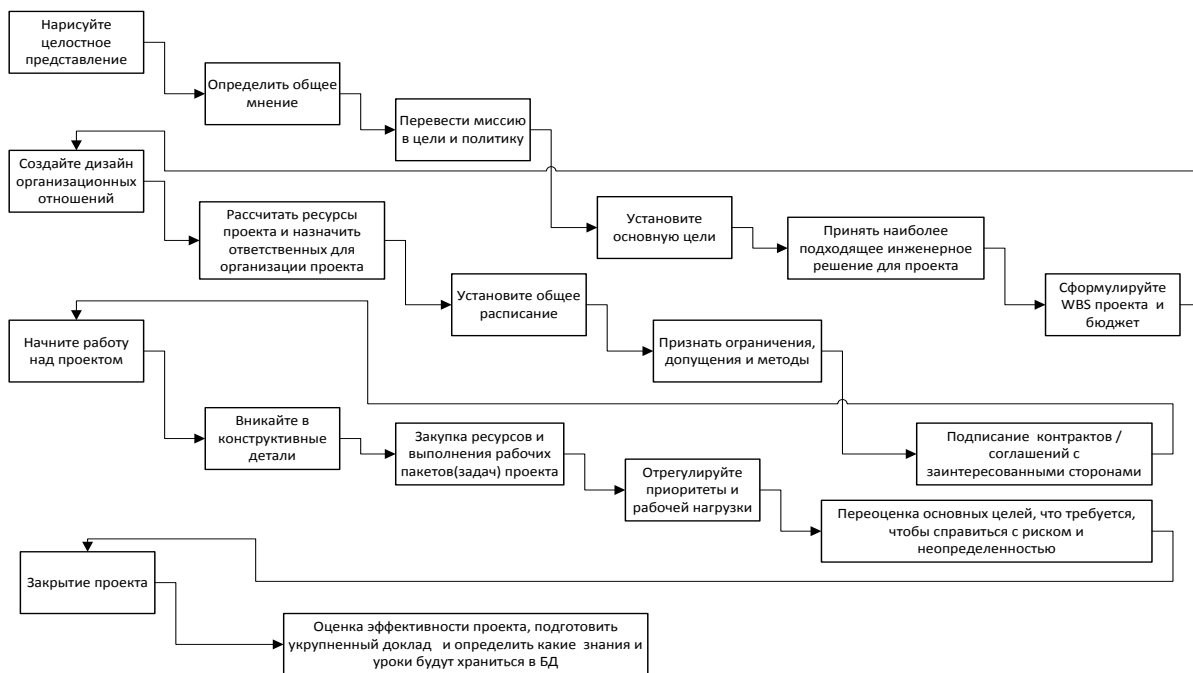
Для руководителя проекта в стандарте P2M разработан алгоритм работы, исполненный на рис.3.

Технологии управления проектами P2M так же активно применяются и в ре-инжиниринговых проектах. Алгоритм работы остается таким же, и обязательным становится значение для создания стоимости (ценности).

Для оценки компетентности команды штаба применяется определенная технология. Прежде всего оценкой компетентности проектного офиса занимаются эксперты, назначенные руководством с целью совершенствовать процесс управления проектами. Эксперты осуществляют наблюдение, постоянно контролируют QAP (план качества). Результатом оценки работы проектного офиса и менеджеров проектов является устранение недостатков и просчетов в работе проектных команд и управления, а также предотвращаются конфликты между участниками процесса. С этой целью экспертами создается модель компетенции специалиста проектного офиса:

- (1) Знание передовых технологий решения задач по повышению производительности,
- (2) Умение разрабатывать бизнес-процессы в стиле интервью,
- (3) Знание ключевых моментов для реализации каждого процесса,





**Рисунок 3. Стандарт рабочего процесса проекта**

*Примечание: Источник Стандарт [1]*

- (4) Владение навыками желательного поведения в каждом процессе,  
 (5) Навыки создания моделей компетенций для работников различных специальностей [1].  
 Более подробную информацию можно найти на сайте стандарта.

**Источники:**

1. Shigenobu Ohara, A Guidebook of Project & Program Management for Enterprise Innovation/ Revision 1. October 2005/ Project Management Association of Japan/ URL: <http://www.pmaj.or.jp/>

## РАЗВИТИЕ ИНДУСТРИИ КИНО В КАЗАХСТАНЕ

В Казахстане за последние годы заметно увеличилось число кинотеатров, кинозрителей и, самое главное, с каждым годом растет количество и качество отечественного кино.

История киноиндустрии в Казахстане началась с самого первого киносеанса на территории Казахстана в 1910 году. В 1917 году в Казахстане существовало 13 кинозалов. Самые первые киносъемки были произведены на территории Казахстана в 1925 году. В том же году вышел на свет первый документальный фильм о Казахстане «Годовщина КАССР». В Алматы 1928 году было основано отделение Восток-фильм, которое выпускало киножурнал о последних новостях страны. В 1934 году в Алматы была организована студия кинохроники, выпускавшая еженедельный киножурнал «Советский Казахстан» и документальные фильмы о становлении Казахской ССР. В 1941 году была создана Алма-атинская киностудия художественных фильмов, которая в 1942 году была объединена с эвакуированными студиями «Мосфильм» и «Ленфильм», и киностудия продолжила свою работу под названием «Центральная объединенная киностудия» (ЦОКС). Совместная работа казахских кинематографистов с деятелями советского кино способствовало росту отечественного кино. После второй мировой войны «Мосфильм» и «Ленфильм» были реэвакуированы. Алматинская киностудия продолжила свою деятельность, слившись с Алматинской студией кинохроники. В 1960 году киностудия была переименована в «Казахфильм». В 1984 году киностудии «Казахфильм» было присвоено имя выдающегося деятеля национальной кинематографии, который внес в развитие киноиндустрии страны очень большой вклад - Шакена Айманова.

Во времена Союза в развитие отечественного кино большой вклад внесли казахстанские писатели, сценаристы, драматурги, режиссеры, композиторы, художники и актеры того времени. Уже в 60-е годы XX столетия, казахстанский кинематограф начал развивать национальное кино. Много было снято фильмов на военную тему. В Средней Азии начали проводиться кинофестивали, которые мотивировали создание качественного, смыслового кино.

В постсоветское время стали выпускаться современные фильмы. Зрителю уже не были интересны поучительные и идеологические картины Советского Союза. Картины стали более жизненными. В фильмах начали проявляться черты современного западного кинематографа. Снимались фильмы исторического жанра о казахском народе.

В 2004 году после Указа Президента «О совершенствовании управления в сфере кинематографии» пошел значительный рост производства кинокартин в Казахстане. Начали появляться частные, независимые киностудии, которые начали конкурировать с главной киностудией «Казахфильм». Новое поколение кинематографистов Казахстана начали узнавать в мировом кино, на международных кинофестивалях. Казахстанские картины начали участвовать на престижных кинофестивалях и завоевывать призы.

С начала нового столетия, казахстанская киноиндустрия начала приобретать новый путь. С появлением торгово-развлекательных центров ускорился темп роста новых кинозалов, оснащенных современным оборудованием. На сегодняшний день в Казахстане насчитывается около 60 крупных кинотеатров. По данным Агентства по статистике, количество посещений кинотеатров за последние десять лет выросло в 13 раз. Кинопрокат стал в Казахстане самостоятельной индустрией. Если рассматривать киноиндустрию в целом, то его можно поделить на три самостоятельно составляющие части: кинопроизводство, кинопрокат и сеть кинотеатров.

Несмотря на кризис, государство продолжает финансировать отечественное кино. Количество выпускаемых фильмов растет. Независимые кинокомпании стараются снимать малобюджетные картины, преследуя коммерческие цели. Стали доступны самые современные технические средства для создания картин. Молодое поколение кинорежиссеров успешно демонстрирует свои работы. Растет уровень мастерства актеров, а также уровень инвестиций в кинопроизводство.

В Казахстане кинопрокат принадлежит частным независимым компаниям. Среди них самые крупные: «KinoPark», «StarSinema», «Chaplin», «Sulpak Sinema», «Интерфильм distribution», «Cinema Hotel Corporation», «Арман» и «Меломан». Многие из них работают напрямую с крупнейшими голливудскими и европейскими студиями. Некоторые из них не имеют собственные кинотеатры, и часто не могут получить фильмы своих конкурентов от крупных зарубежных студий или дистрибуторов. Зарубежные студии не желают работать с прокатчиками, у которых имеются собственные кинозалы, так как это может повлиять на сбор от кинопроката.

По сведениям руководства «Kinopark», в стране насчитывается около 250 кинозалов, большинство из них не соответствует международным стандартам. Потенциал рынка кинозалов в Казахстане можно увеличить вдвое. Срок окупаемости мультиплекс[1] кинозала более 15 лет. Мультиплекс - многозальный «киносупермаркет», в котором клиентам, кроме кинопродукции, предлагают много разного товара, например, продукты питания.

Но отрасль остается привлекательной как для инвестиций, так и для торгово-развлекательных центров.



**Диаграмма 1 - Основные сети кинотеатров в Казахстане**

Кинорынок в Казахстане не большой. Количество посещений зависит от количества населения в крупных городах, где расположены кинозалы. Поступления от показа отечественных фильмов составляют менее 10 процентов от суммарных кассовых сборов. А поступления от иностранных фильмов, которые экспортируются в Казахстан российскими дистрибьюторами, составляют приблизительно 70 процентов. Для рентабельности проектов отечественные кинорежиссеры стремятся к сотрудничеству с коллегами из-за рубежа. Чтобы отечественная картина попала в мировой прокат, нужно соблюдать законы и правила стран, где планируется произвести кинопрокат. Например, чтобы показать картину на российском рынке, более 70 процентов актерского состава картины должны быть европейской внешности. Это одно из основных требований соседней страны. Тем не менее, запускаются совместные проекты с иностранными киностудиями.

Есть надежда, что в ближайшее время государство подумает о политике стратегического развития киноиндустрии в стране. Существует проблема в прокате отечественной кинокартины. Множество картин киностудии «Казахфильм» не доходят до зрителя. Создается впечатление, что отечественные фильмы, снятые по заказу государства, создаются для кинофестивалей. Кинематограф должен зарабатывать по законам бизнеса от проката картины, а не от государственного заказа для создания фильма.

Отечественное кино начало приобретать положительный отзыв от казахстанского зрителя. Но даже при таком раскладе зритель отдает большее предпочтение зарубежным картинам. В среднем казахстанский кинематограф выпускает около 20 фильмов в год, это составляет 10-15 процентов от общего проката кино в стране. Прибыль от проката казахстанских фильмов делится между создателями и прокатчиками по схеме 40/60. И из этих 60 процентов прокатчики 10 процентов выделяют на рекламу фильма. В основном сами создатели картины дополнительно выделяют собственные средства для рекламирования фильма, чтобы получить больше прибыли. Прокатчики так же заинтересованы в получении прибыли, но почему-то при рекламировании казахстанских фильмов не уделяется внимание показу трейлера фильма перед сеансами в кинотеатрах, в размещении на телевидении и в вывешивании наружной рекламы. В региональных кинозалах страны нет прозрачности по отслеживанию количества проданных билетов. Тем самым кинотеатры могут скрыть информацию по посещаемости зрителей в свою пользу. Существует риск, что отечественные кинематографисты могут не получить ожидаемую прибыль от проката фильма. В мире существует много билетно-кассовых систем для отслеживания сбора от проката фильма. Использование подобных систем улучшает имидж кинотеатра. Одна из наиболее распространенных систем «Rentrak» - универсальный источник информации по кассовым сборам кинотеатров во всем мире. Электронная система «Рентрак» дает кинотеатру возможность автоматизировать процесс отправки в кинопрокатные компании ежедневных отчетов о кассовых сборах и посещаемости. В России это система уже работает.

Осенью 2015 года министр культуры и спорта РК Арыстанбек Мухамедиулы в своем интервью телеканалу «КТК» отметил, что в Казахстане должен быть принят закон о кино. Такой закон для киноиндустрии страны очень необходим. Закон будет регулировать интересы всех участников киноиндустрии. В России с 1996 года существует федеральный закон «О государственной поддержке кинематографии».

Если нам пойти по стопам России, это будет большой плюс в развитии индустрии кино в стране. Результатами станут получение налоговых льгот спонсорам кино, прозрачность в кассовых сборах от отечественных картин, создание условий для здоровой конкуренции между отечественными киностудиями путем объявления конкурсов на создание картин. Это привлечет бизнес среду к спонсированию

отечественного кинематографа. Привлечение зарубежных инвесторов, увеличение роялти на кинопрокат в Казахстане для иностранных фильмов позволит на эти средства финансировать собственное кинопроизводство. Решение этих вопросов, бесспорно, будет способствовать развитию отечественной кинематографии.

**Источники:**

1. Сиранов К. Казахское киноискусство. Алматы, 1958
2. Сиранов К. Киноискусство Советского Казахстана. Алматы, 1966
3. Очерки истории казахского кино. Наука, 1980
4. Федюлин А.С., Резников Ю. Искусство, рожденное дружбой. Страницы истории казахского кино. Алматы, 1972
5. Программа «Культурное наследие». 2004
6. Проект Закона «О государственной поддержке кинематографии Республики Казахстан»
7. Указ Президента РК «О совершенствовании управления в сфере кинематографии» 2004г.
8. Федеральный закон N 126-ФЗ «О государственной поддержке кинематографии Российской Федерации» (с изменениями и дополнениями) от 22 августа 1996 г.
9. Сайты: <http://forbes.kz>, <http://www.kt.kz>, <http://www.kursiv.kz>, <http://art.caravan.kz>, <http://www.voxpopuli.kz>

## **РЕИНЖИНИРИНГ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ КАК ОДИН ИЗ ИНСТРУМЕНТОВ ОЗДОРОВЛЕНИЯ БИЗНЕСА**

Казахстан, как и другие страны мира, находится сейчас в экономическом кризисе. На рынке очень много конкурирующих компаний, которые стараются выжить в столь трудное время. Самое время подумать над тем, что можно сделать, чтобы стать гибкими, быстро реагировать на изменение рынка, предлагать самую конкурентоспособную цену и предоставлять высочайшее качество и лучший сервис.

Каждая компания, которая хочет стать первой или догнать остальных, должна уметь управлять процессами, постоянно работать над их улучшениями и делать это на системной основе. Некоторые могут задать вопрос: «Зачем постоянно что-то менять?» Ответов на самом деле много, на мой взгляд, самые простые: «Пределу нет совершенства» и «Конкуренты не дремлют, они также как и вы, могут работать над улучшениями в своей компании».

Итак, какие инструменты можно использовать для процесса изменений? Реинжиниринг бизнес-процессов является одним из инструментов повышения эффективности управления и значительных изменений в состоянии бизнеса. В своей книге «Реинжиниринг корпорации: манифест революции в бизнесе», авторы Майкл Хаммер и Джеймс Чамли к реинжинирингу не относят корректировку уже существующего и постепенные изменения, а дают определение реинжиниринга как отказ от устоявшихся процедур, свежий взгляд на работу по созданию продукта или услуги и предоставлению ценности клиенту [1]. Когда мы говорим о реинжиниринге, то обычно подразумеваем перепроектирование процессов, которое позволяет перевести компанию в новый, более эффективный режим работы. В результате реинжиниринга уменьшаются затраты, улучшается обслуживание, повышается конкурентоспособность и, таким образом, появляется возможность захватить большую долю рынка. Как говорят авторы книги, реинжиниринг – это поиск новых моделей организации работы.

Для того, чтобы реинжиниринг был проведён успешно, необходимо создать соответствующую благоприятную среду в компании, чтобы перепроектирование бизнес-процессов не было отвергнуто компанией или не привело к ухудшению дел компании.

С чего лучше начать? Сначала необходимо понять, к каким последствиям приведет реинжиниринг, тщательно обдумать возможность его применения в вашей компании. Необходимо посмотреть, как он впишется в процесс улучшения работы всей компании, и затем уже спланировать и провести его. Чтобы реинжиниринг проходил менее болезненно, необходимо на всех этапах информировать работников компании о цели его проведения и результатах. Лучшим способом разъяснения будет показать текущую ситуацию компании, причины, по которым необходимо меняться, и показать так называемое светлое будущее – какой компания станет. Информация должна быть преподнесена таким образом, чтобы ни один из работников не усомнился, что текущее состояние компании авральное и реинжиниринг неизбежен [2].

Совокупность реинжиниринговых мероприятий, проводимых в компании, представляет собой целый инвестиционный бизнес-проект. Этот проект включает в себя ряд взаимосвязанных этапов.

### **Этап 1. Разработка образа будущего бизнеса**

На этом этапе осуществляется постановка стратегических целей деятельности компании. По результатам осуществляется выбор приоритетных целей и системы критериев их оценки. На этом этапе разрабатывается стратегия проведения реинжиниринга, включающая в себя расчет сроков и объемов привлекаемых ресурсов [2].

### **Этап 2. Анализ бизнес-процессов**

На данном этапе необходимо выявить ключевые бизнес-процессы, существующие в компании, в компании их может существовать десятки, и даже сотни. Бывает трудно определить ключевые процессы, обычно из-за того, что происходит путаница между понятием функции и процесса. Чем детальней будут описаны бизнес-процессы, тем эффективнее возможно провести оценку процесса. Для начала просто ранжируем по степени важности, естественно, с наибольшими набранными баллами и будут ключевые процессы. Из определенных ключевых бизнес-процессов выбираем те, над которыми необходимо провести реинжиниринг. Как это сделать? Это решение должно основываться на оценке того, какой эффект даст серьезное улучшение процесса внешнему клиенту. Далее необходимо провести ранжирование ключевых бизнес-процессов по важности и существующей эффективности [1].

### **Этап 3. Разработка модели новой конкурентной стратегии и моделирование новых бизнес-процессов**

Этот этап проектирует новую конкурентную стратегию компании. Для этого моделируются предполагаемые бизнес-процессы. Мы должны помнить, что для удовлетворения требований качества, сервиса, гибкости и низких затрат, необходимо сохранять простоту процессов, постараться сократить линейность процессов [3]. В процессах после реинжиниринга последовательность этапов работы располагается в логическом порядке. В выполнении процесса должно участвовать как можно меньше



людей. Но не каждый процесс после реинжиниринга выполняет только один сотрудник. На этом этапе основным средством реализации процессов реинжиниринга выступают соответствующие информационные технологии.

#### **Этап 4. Реализация разработанной конкурентной стратегии и внедрение новых бизнес-процессов**

Этот этап является заключительным этапом реинжинирингового проекта. На этом этапе осуществляется внедрение вновь спроектированных бизнес-процессов, новой стратегии, а также выполняется оценка эффективности реинжинирингового проекта. Для повышения эффективности работы сотрудников в процессах после реинжиниринга необходимо внедрение мотивационной программы, а также поддержание со стороны менеджмента новых ценностей и убеждений.

Самой грубой ошибкой считается проведение незначительных изменений существующих процессов, называемое реинжинирингом. Реинжиниринг будет обречен на провал, если изначально менеджмент слишком узко определяет проблему, которую необходимо решить. Зачастую менеджмент в крупных компаниях оторван от реалий и не знает о неисправности своих некоторых бизнес-процессов, не готов определить ни проблему, ни пути ее решения. Предпосылкой успешного реинжиниринга является выбор лидера из руководящего звена, который ориентируется на процесс и способен видеть всю цепочку создания ценностей. Суть самого реинжиниринга не столько в перестройке, сколько в реальном воплощении новых бизнес-процессов.

Реинжиниринг – это не бесприоритетная программа, от которой всем становится лучше, он даже не всем приносит выгоду, одни заинтересованы в сохранении существующих процессов, другие могут потерять работу, а третьих могут перестать устраивать их обязанности после реинжиниринга [1]. Пытаться угодить всем – это безнадежное занятие, которое навредит реинжинирингу и лишит его ценности, даже может превратить в обычную программу обычных изменений.

Реинжиниринг - это стресс для всех в компании, и чем дольше он продлится, тем больше неудобства причинит. Несмотря на возможности провала реинжиниринга, в нем множество факторов успеха. Компании, которые подходят к реинжинирингу с пониманием, полным осмыслением предстоящего, решимостью и сильными лидерами у руля, достигнут в нем стопроцентного успеха. Были примеры, когда при внедрении нового уничтожалось позитивное старое, этого делать не следует. Реинжиниринг – это не волшебное превращение, не простой, быстрый и безболезненный процесс. Это сложная, наряженная работа, дающая свои плоды, позволяющая вывести ключевые процессы на более высокий уровень эффективности, которая тем самым делает компанию не только конкурентоспособной, а позволяет сделать ее новым эталоном, к которому теперь должны будут стремиться остальные игроки, дабы остаться на плаву.

Все, что требуется – это воля к успеху и мужество, чтобы сделать этот нелегкий шаг в принятии решения. Не медлите, оценивайте и действуйте, время не стоит на месте, и Вас никто не будет ждать.

#### **Источники:**

1. Майкл Хаммер, Джеймс Чамли. Реинжиниринг корпорации. Манифест революции в бизнесе. 2006, с. 287.
2. Чейз Ричард Б., Джейкобс Ф. Роберт, Аквилано Николас Дж., Производственный и операционный менеджмент, 10-е издание: Пер с англ.- М.: ООО «И.Д. Вильямс», 2007. – 1184 с.: с ил. – Парал. тит. англ.
3. Кондратьев В.В., Лоренц В.Я. Проектируем корпоративную архитектуру. М.: Эксмо, 2006. - 208 с.

## ТЕОРИЯ КРАТКОСРОЧНЫХ И ДОЛГОСРОЧНЫХ СТИМУЛОВ В КОМПЕНСАЦИОННОЙ СИСТЕМЕ

Перед тем, как перейти к рассмотрению теории долгосрочных и краткосрочных стимулов в компенсационной системе, следует обратить внимание на общие побуждения человека к труду. Стимулирование основывается на мотивации, а мотивация является побуждением работника к активной трудовой деятельности для удовлетворения как собственных потребностей, так и в сочетании с интересами организации [1]. Среди различных подходов к классификации мотивации различают *мотивацию посредством стимулирования* – воздействие не на человека как личность, а на внешние факторы с помощью благ – стимулов, побуждающих работника к определенным действиям.

Мы не будем останавливаться на механизмах формирования мотивации и на анализе типов работников согласно мотивации, а перейдем непосредственно к стимулам, так как изменить мотивацию поведения работника можно лишь посредством правильно подобранных стимулов.

*Стимул* – это внешнее побуждение к определенным активным действиям, эффект которого связан с психикой человека, его взглядами, интересами, стремлениям. Стимулы – это блага (предметы, ценности и т. п.), которые могут удовлетворить потребности человека при выполнении им определенных действий.

Более полный перечень стимулов, которые могут быть применены в компенсационном пакете компании по выбору, выглядит следующим образом:

- заработная плата;
- бонусы – разовые выплаты из прибыли организации (годовой, полугодовой, бонусы, связанные, как правило, со стажем работы и размером получаемой заработной платы);
- процент от полученной прибыли, согласно выполненным планам продаж или услуг;
- системы распределения доходов (Ракера, Скэнлона, Импрошеар);
- планы дополнительных выплат – компенсирование деловых расходов, покрытие личных расходов, косвенно связанных с работой (деловых командировок не только сотрудника, но и его семьи);
- стимулирование к работе дополнительным свободным временем (предоставление дополнительных выходных, отпуска, выбор времени отпуска, гибкий график работы);
- трудовое или организационное стимулирование (наличие творческих элементов в процессе труда, карьерный рост);
- стимулирование, регулирующее поведение сотрудника на основе выражения общественного признания – вручение сертификатов, значков, вымпелов, почетных наград;
- оплата расходов на транспорт при использовании личного автомобиля, бензин и прочее;
- пенсионные выплаты (льготные режимы накопления средств);
- питание;
- продажа товаров со скидкой или по льготным ценам;
- выделение средств на образование;
- программы обучения организации;
- программы медицинского обслуживания;
- консультативные службы;
- программы, связанные с воспитанием и обучением детей;
- страхование жизни;
- программы выплат по временной нетрудоспособности;
- дополнительное медицинское страхование;
- получение льготных займов;
- другие.

И.П. Поварич и Б.Г. Прошкин предложили такую классификацию стимулов:

– *материальные денежные стимулы*: переменная часть зарплаты, зависящая от выполнения конкретных показателей результата трудовой деятельности; доплаты и надбавки; целевые премии;

– *материальные неденежные стимулы*: жилье, транспорт, паркинг, места в детских садах, лагерях, путевки, питание, телефон, ссуды, кредит, ценные подарки, право приобретения в организации товаров и услуг, предоставление работнику и членам его семьи права пользования благами, находящимися в собственности организации, оплата обучения;

– *моральные стимулы*, основной функцией которых является передача информации о заслугах человека, результатах его деятельности в социальной среде: персональное поощрение; накопление информации в трудовой биографии, в истории коллектива, в семейной памяти; изменение статуса работника в социальной среде;

– *организационные стимулы* – создание определенным сотрудникам особых условий работы, в том числе: максимальной автономии в работе; возможности самоконтроля качества и результатов работы;

предоставление гибкого графика; права дополнительного распоряжения ресурсами;

– *забота о работнике*. Преимущественное значение придается неформальным отношениям, основными стимулами являются доброжелательность и неформальность отношений между менеджментом и линейным персоналом; возможность для рядового работника обратиться со своими проблемами к руководству и быть уверенным, что руководство окажет нужную поддержку; внутрифирменная должностная карьера работника, при которой возрастает его внутрифирменный статус и уважение к нему со стороны других сотрудников;

– *негативные стимулы* – наказания (угрозы наказания) работника за допущенные им нарушения, проступки, угроза потери работы и т.д.;

– *профессиональная карьера, личный рост* – важнейший стимул для менеджеров и специалистов. К нему относятся все действия руководства и кадровой службы компании, направленные на развитие персонала: организация обучения и повышения квалификации работников; периодическая аттестация сотрудников, разработка и продвижение карьерных планов; организация профессионального общения; участие в инновационных проектах;

– *участие в управлении и совладении*. Участие в управлении имеет трехступенчатую структуру: 1) полное и своевременное информирование; 2) участие в выработке решений; 3) участие в принятии решений. Участие в совладении – получение работником доли капитала фирмы или права на ее приобретение (опцион), т.е. законное основание участвовать в управлении делами компании [2].

Поскольку реакция различных людей на конкретные стимулы не одинакова, стимулы должны разрабатываться с учетом потребностей определенной личности. У конкретной компании не может быть стандартного набора стимулов. Стимулирование должно быть адресным, ориентированным на конкретного работника.

Управление мотивацией и стимулированием персонала является одной из составляющих эффективности управления персоналом, под которым понимается отношение степени достижения целей организации и целей сотрудников с затратами на персонал. Управлять необходимо, исходя из долгосрочной и краткосрочной перспективы работника и работодателя. На практике в большинстве компаний руководство формирует у сотрудников два типа стимулов – краткосрочные и долгосрочные. То есть долгосрочные связаны с общими целями работника и работодателя – для чего работник пришел в компанию, какой экономическо-положительный продукт производит или может произвести и соответственно каковы его личные цели в сотрудничестве. А краткосрочные стимулы, в свою очередь, связаны с конкретной деятельностью сотрудника – стимулирование выполнения планов продаж или выполнения услуг, или определенных проектов. Остановимся подробнее на некоторых краткосрочных и долгосрочных стимулах, применяемых в зарубежной практике и в отечественных компаниях.

*Краткосрочными стимулами* выступают прибавки к основной зарплате, предоставляемые сотрудникам в пределах этого текущего года. Организациями в некоторых случаях краткосрочные стимулы называются переменной зарплатой. Краткосрочные стимулы проявляются в надбавках и доплатах за работу в непростых ситуациях, а также в планах стимулирования, предоставляющих плату за единицу произведенного товара, премиях за персональные новшества и творческий подход, наградах и премиях за достижение всех форм желательных результатов (безукоризненная посещаемость, принятие уменьшения основной зарплаты), достижениях определенных целей предприятия (получение дохода, уменьшение затрат) [3].

1. Надбавки и доплаты. Являются дополнительной компенсацией усилий, которые в основном считают отягощающими, нежелательными, небезопасными.

- *Сверхурочная работа*. Сверхурочная работа выступает полезным инструментом уменьшения расходов на рабочую силу. Большая часть организаций, оплачивающих полуторные или двойные надбавки за сверхурочные, считают, что данные затраты меньше, чем затраты на наем сотрудника на полную ставку, для устранения необходимости в сверхурочном рабочем дне. Помимо этого, многими работниками ценится возможность заработать больше денежных средств.

- *Сменная работа, работа в выходные и праздники*. Работникам, которые трудятся согласно графику «понедельник – пятница», как правило, положена доплата за работу, которая выполняется в выходные и в праздники.

- *Явка на работу, вызов на сверхурочную работу, простои и время на уборку*. Когда работника не предупредили соответствующим образом об отсутствии возможности работать по причине обстоятельств, им неподконтрольных, некоторыми организациями предоставляется надбавка за явку на работу. Предлагается нижеследующая компенсационная политика: рабочему выплачивается вся зарплата за весь день, в случае, когда работа началась, но прекратилась не по вине работника; рабочему выплачивается зарплата за минимальные 4 часа, в случае, когда было запланировано или предписано, что он явится на работу, но работы не оказалось в наличии [4].

2. Плата за единицы произведенной продукции. Причисление зарплаты работника к определенному измеримому результату, является одной из старейших программ стимулирования. Три кирпичика выступают фундаментом для множества стимулирующих планов платы за единицу товара:

- 1) Определение времени, которое необходимо сотруднику для изготовления единицы выпуска;
- 2) Установление того, что необходимо считать достаточным уровнем производительности за эталонный

рабочий период;

3) Определение оптимального уровня оплаты для работы, осуществляющего заданную работу за конкретный период времени.

3. Индивидуальные премии и награды [5].

- Награды за срок службы и опыт. Многие предприятия назначают вознаграждения за продолжительное время службы (к примеру, в виде алмазной булавки на лацкан или золотых часов).

- Награды за патенты. На сегодняшний день, больше чем когда бы то ни было работодателям необходимо выявлять интеллектуальные способности каждого сотрудника. Одним из направлений, посредством которого организацией вознаграждаются её лучшие «мыслители», выступает карьерный рост. Для самых творческих сотрудников, чьи изобретения выражаются в результате патентов, организациями предоставляются награды за патенты.

- Специальные награды за достижения. Некоторыми организациями вознаграждаются члены, избранные на посты в профессиональных организациях или публикующие статьи в профессиональных журналах.

- Премии за соревнования. Многими организациями разрабатываются состязания, игры или инструменты поощрений для стимулирования дополнительных усилий.

*Долгосрочные стимулы.* Стимулирование работников на долгосрочной основе, как показывает практика, в основном применяется для менеджеров высшего ранга, для ключевых сотрудников с узкой уникальной компетентностью или позицией, которая экономически выгодна для компании. Опять же, внедрение долгосрочных стимулов сугубо индивидуально, зависит от типа организации.

На примере собственного исследования автора, а именно проведения анкетирования по исследованию мотивации и стимулирования среди технического персонала ТОО «АВТОЦЕНТР-Х» можно сделать вывод, что долгосрочное стимулирование не является побуждением к активной и результативной работе для большинства рядовых сотрудников ремонтных цехов и служб, основной процент показал интерес к краткосрочному и материальному стимулированию. Большинство работников не считают, что долговременные меры компенсации для них актуальны.

В последнее время в крупных отечественных и зарубежных организациях становится распространенной практика долгосрочного стимулирования руководителей высшего звена. В настоящее время в мировой практике разработаны и успешно внедряются самые разнообразные инструменты долгосрочного стимулирования менеджеров и топ-менеджеров. В мировой практике выделяют три модели стимулирования труда – американскую, японскую и западноевропейскую [6].

Все они по своей сути направлены на достижение сходных целей: повышение мотивации, уровня приверженности менеджеров организации, их вовлеченности в постановку и решение стратегических задач, заинтересованности в росте стоимости компании, достижение показателей эффективности. Основными видами долгосрочных стимулов являются отсроченные компенсационные выплаты, к примеру, такие вознаграждения работников, как отчисления в пенсионные и страховые фонды, опционы на акции и т.д., но это в основном свойственно для зарубежных компаний. Программы отложенных компенсационных выплат являются методом вознаграждения за достижения сегодня. Выплаты осуществляются в будущем в целях мотивации сотрудников к более производительной и более продолжительной работе в компании. К этому виду причисляются программы, где используются опционы, дополнительные пенсионные программы и распределенные выплаты, но в нашей казахстанской практике это редко применимо. На примере практики компаний Соединенных Штатов кратко рассмотрим пенсионные планы - План участия работников в акционерной собственности (Employee Stock Ownership Plan - ESOP) или Пенсионный план 401(k) (который носит название в соответствии со ст. 401 (k) Налогового кодекса США). Эта пенсионная программа является сберегательным планом, позволяющим работнику часть зарплаты до оплаты подоходного налога перечислять в инвестиционный фонд под руководством работодателя; сумма и часть зарплаты, которую можно вносить в фонд, ограничена; оплата налогов откладывается до выхода на пенсию или увольнения из этой компании, т. е. до изъятия денег из фонда; в случае досрочного изъятия средств происходит начисление специальных штрафов. Такой инструмент долгосрочного стимулирования позволяет работодателю достигать сразу несколько важных целей: развитие чувства причастности, мотивация к долгосрочному сотрудничеству, повышение чувства безопасности (а, значит, и снижение тревожности, агрессии и т.д.) в случае досрочного ухода сотрудника из компании.

А.А. Алпатов в своей работе «Смешанная структура корпоративной собственности» [7] очень глубоко исследовал проблему, связанную с коллективным принятием решений работниками - собственниками бизнеса. По его мнению, реализация такой системы управления и распределения доходов компании между сотрудниками является очень сложной, так как при этом существует ряд проблем:

– в отличие от инвесторов, интересы работников могут значительно контрастировать между собой. Могут возникать очень много спорных ситуаций по отношению ставок заработных плат работникам в зависимости от стажа, опыта, сложности работы и обязанностей;

– проблема управления и распределения доходов с части прибыли компании может усугубляться на крупных предприятиях, где функционирует сложная организационная система, присутствует разветвленная система департаментов и подразделений;

– оценка персональных инвестиционных интересов среди инвесторов позволяет сократить количество



споров, регламентируя отношения в соответствии с оплаченной долей в акционерном капитале. Однако, среди работников компании нет конкретных критериев оценки вклада конкретного работника в общий результат компании. И это обстоятельство порождает большинство споров и столкновений между работниками. Если бы существовали такие критерии и методы, можно было бы регулировать споры.

В соседней России летом 2001 года в АО «Вымпелком» была введена новая система мотивации персонала - выплата всем работникам процента от прибыли. Такой способ стимулирования довольно широко распространен в мировой практике, но для отечественного рынка это экзотика. Так называемая программа «profit sharing». В данной компании она функционирует следующим образом: на начало года руководство компании объявляет о своих планах всем сотрудникам и сообщает, если чистая прибыль после уплаты всех налогов превысит определенную сумму, то некоторый процент от этой прибыли будет поровну распределен между всеми участниками программы.

В Казахстане таких методов повышения мотивации сотрудников не было анонсировано. Возможно, для работников казахстанских компаний такие новшества были бы сильной мотивацией к работе и снижению текучести кадров. Работники бы имели большую заинтересованность в делах компании, повышая качество товаров или оказания услуг на рынке, обеспечивая при этом высокий сервис. Но в силу нашей ментальности и всеобщего недоверия между сотрудниками и работодателями (причем присутствует недоверие как со стороны работника, так и со стороны работодателя), реализовать данную систему мотивации будет крайне сложно.

Следующей проблемой, которая стоит на пути внедрения данного подхода к мотивации работников можно отметить то, что работники низшего звена совсем не владеют информацией о планах и стратегии развития предприятия. Высшее или среднее руководство не всегда заинтересовано в предоставлении и объяснении подобной информации своим подчиненным. И глубокой причиной этому служит недоверие. Поэтому неведение будущего развития компании может в значительной мере снизить эффект от внедрения данной системы мотивации персонала.

Чтобы подобная система мотивации дала положительный эффект, необходимо, чтобы в организации преобладали партнерские отношения, а не тотальное подчинение. Менталитет казахстанского менеджмента ещё не созрел для этого. Кроме этого, ещё одной проблемой является отношение руководства предприятий к подобному методу мотивации. Управление предприятиями в Казахстане до сих пор является закрытым, а для того, чтобы распределять прибыль между работниками, необходимо обеспечить прозрачность деятельности. В противном случае никакого положительного эффекта ждать не придется. Таким образом, использование распределения прибыли компании как метод повышения мотивации сотрудников теоретически является очень эффективным, однако, в казахстанской бизнес-среде на сегодняшний день не адаптируется.

Важным долгосрочным нематериальным стимулом, который применяется во многих казахстанских компаниях, можно отметить возможность карьерного роста. Развитие включает обучение, направленное на расширение и углубление навыков и компетенций сотрудников. Возможности карьерного роста подразумевают планирование, которое помогает достижению сотрудниками их целей построения карьеры. Такую возможность предоставляют компании как частного, так и государственного сектора.

Среди высшего руководства и топ-менеджеров в ряде компаний применяется система участия их в распределении прибыли. Предоставляется определенное количество акций с правом голоса или без. В Казахстане это в основном крупные компании финансового и горнодобывающего сектора.

Благодаря комбинации долгосрочных и краткосрочных стимулов в системе оплаты труда ТОО «АВТОЦЕНТР-Х» можно достичь определенного экономического и социального эффекта. Вместе с тем, надо отметить, что на текущий момент в компании большая часть компенсационной системы построена на краткосрочных стимулах. Как и для большинства отечественных компаний, нам присущи такие проблемы, как:

- система мотивации работников в достижении наилучших качественных показателей не заложена на должном уровне;
- отсутствие взаимосвязи между финансовыми результатами, динамикой показателей и объемом средств, которые направляются на оплату труда, как в целом предприятия, так и по отдельным департаментам.

В заключении, хотелось бы вернуться к условиям обеспечения эффективности системы стимулирования персонала.

1. Система стимулирования должна соответствовать стратегии развития бизнеса и компании, а также принятой политике стимулирования. Это означает, что основания стимулирования должны выбираться, исходя из целей развития, составляющих реализуемую стратегию.

2. Применение системы стимулирования должно быть справедливым, т.е. при возникновении основания для стимулирования должны применяться только те формы, которые указаны в Положении о стимулировании персонала как соответствующие данному основанию. Никакие стимулы не должны применяться без соответствующего основания.

3. Система стимулирования должна быть известна всем работникам компании. Это условие имеет особую важность, так как если выполнены все предыдущие, но персонал не проинформирован о существующей системе взысканий и поощрений, он не может корректировать свое поведение в



организации. При этом работник должен видеть, что стимулирование производится строго в соответствии с Положением и в каждой ситуации, определенной как основание стимулирования. В противном случае вся система стимулирования будет оказывать только деструктивное воздействие, так как работник не будет понимать критериев, по которым оценивается его работа.

**Источники:**

1. Когдин А.А. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности в управлении персоналом. Основы экономики, управления и права №4 (4), 2012, с.80
2. Прошкин Б.Г., Поварич И.П. Основы теории и практики стимулирования труда. Учеб. пособие. Кемерово, 1988, с.10
3. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами. 8-е издание/ Пер. с англ. под ред. С. К. Мордовина. СПб.: Питер, 2005. – 832 с.
4. Балашова Е. Пакет корпоративной лояльности. Справочник по управлению персоналом. -2011. №1, с. 28-32
5. Васенина Т.А. Учебно-методическое пособие по дисциплине «Управление персоналом». М.: Экзамен, 2006. - 142 с.
6. Островская Т.Г. Организация и стимулирование труда (зарубежный опыт: американский, японский и западноевропейский). / Пищевая промышленность. 2005. №7
7. Алпатов А.А. Смешанная структура корпоративной собственности (ЧАСТЬ III). Вестник Международного института экономики и права. Выпуск № 4 (21). 2015.

## УПРАВЛЕНИЕ ЗАПАСАМИ НЕФТЕДОБЫВАЮЩЕГО ПРЕДПРИЯТИЯ

Управление запасами нефтедобывающих предприятий является одним из ключевых факторов, способствующих внедрению бережливого производства и повышению эффективности денежных потоков предприятия в сложившихся непростых экономических условиях.

Обеспечение потребностей объектов в различных материальных средствах включает в себя три фазы:

- планирование,
- производство,
- распределение.

Создание запасов обусловлено следующими факторами:

1. Дискретность поставок
2. Случайные колебания
3. Предполагаемые изменения факторов сезонности, ввода новых проектов и т.д.

Указанные факторы приводят к увеличению запасов и, как следствие, увлечению рисков затоваривания складов.

Имеется, однако, ряд соображений в пользу минимизации запасов:

1. расходы по хранению запасов;
2. потери в количестве запаса (испарение, усушка, хищения);
3. качественные изменения (ухудшение потребительских свойств вследствие необратимых процессов в хранимом продукте);
4. моральный износ [1].

Если акцентировать внимание на практике по управлению запасами АО «Мангистаумунайгаз», то практика управления заключается в установлении моментов и объемов заказа на восполнение их и распределении вновь прибывшей партии по нижестоящим звеньям системы снабжения. Общий перечень норм и методик, которые влияют на принятие решений об увеличении запасов, по которым принимаются эти решения, называется стратегией управления запасами [2].

Для создания стратегии управления запасами предприятию, в первую очередь, необходимо обеспечить необходимый уровень информационного обеспечения принимаемых решений и методов прогнозирования на основе математической модели.

Выделяют ряд аспектов построения модели управления запасами, в основе которых лежат три ключевых типа построения системы снабжения:

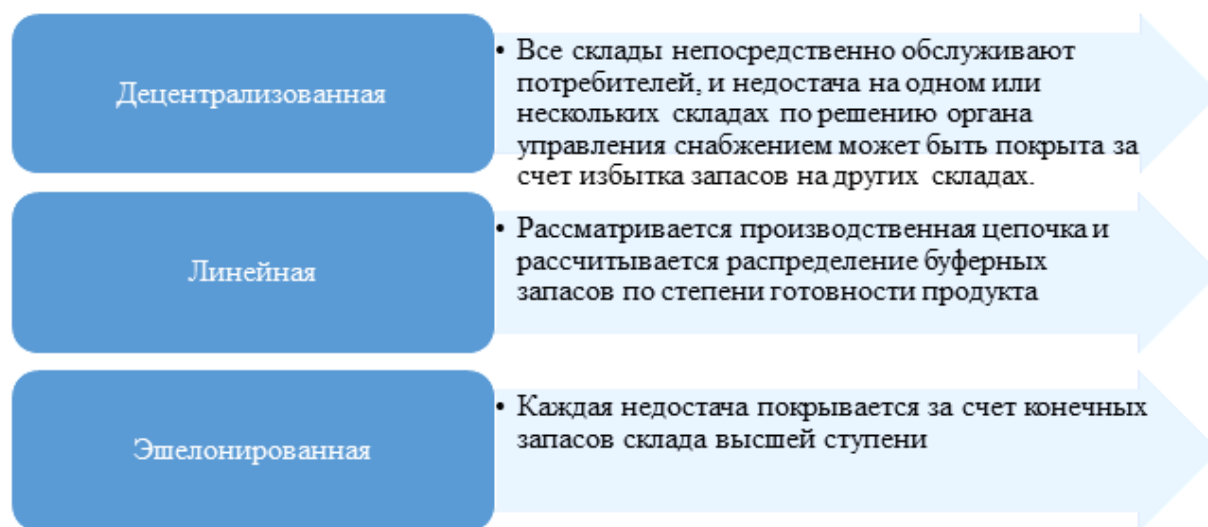


Рисунок 1- Типы построения системы снабжения

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

Отметим, что для построения более точных прогнозов и принятия оптимальных управленческих решений о необходимости и объеме закупок, необходимо проанализировать товарооборотность. АО «Мангистаумунайгаз» пришло к выводу о необходимости учета товарооборотности после проведенного в 2013 году аудита, который выявил высокий процент неизрасходованных и неликвидных запасов. Это произошло вследствие трех ключевых проблем:

- значительное число схожих наименований в номенклатуре, что приводило к дублированию заказов различными подразделениями и сложности контроля остатков;
- готовое планирование закупа, без учета сезонных и иных факторов;
- отсутствие прозрачной системы учета остатков.

На товарооборотчиваемость влияют:

- соотношение спроса и предложения,
- потребительские свойства товара,
- сложность ассортимента товара,
- организация завоза товара в разные точки потребления,
- географические особенности.

Показателями товарооборотчиваемости являются:

- объем товарного запаса, который выражен в количественной или стоимостной величине,
- резервный товарный запас,
- Min уровень товарного запаса,
- Max уровень товарного запаса.
- структура товарного запаса (определяется поступлениями из всех источников).

Анализ показателей товарооборотчиваемости является входом для определения оптимального размера товарного запаса и последующего заказа.

Для того, чтобы результат прогнозов на размер закупок был достаточным, необходимо отдельно оценить величину запасов.

АО «Мангистаунагаз» использует метод расчета размера запасов с помощью нахождения среднего значения:

$Z_{\text{месяц}} = (Z_{\text{нач}} + Z_{\text{кон}}) / 2$  - средний запас за месяц.

$Z_{\text{квартал}} = (Z_1 + Z_2 + Z_3) / 3$  - средний запаса за квартал (за 3 месяца).

Существуют другие методы:

- опытно-статистический (основывается на статистической отчетности о товарном запасе и дальнейшем его анализе)

- метод экспертных оценок, основан на субъективной оценке текущего момента и перспектив развития

- расчетно-экономический метод. Сущность в том, что объем товарного запаса разбивается на составные сегменты и оптимизация проводится по формуле:

$$N_i = a_i + b_i + 1/2c_i + d_i \quad (1)$$

$a_i$  - запас на время приемки и предпродажной подготовки  $i$ -го товара

$b_i$  - рабочий запас  $i$ -го товара

$1/2c_i$  - половина текущего запаса

$d_i$  - страховой запас  $i$ -го товара

$N = \sum N_i$  - общий оптимальный запас.

Как видно из приведенных выше различных видов оценки размера заказа, компания, используя элементарные расчетные формулы, может достаточно строго оценить необходимость в отдельных видах товаров и материалов для осуществления своей операционной деятельности.

Необходимо отметить, что сегодня известные мировые лидеры различных отраслей экономики уделяют большое внимание планированию в целом, и в особенности планированию закупок. Это позволяет оптимизировать затраты на приобретение и хранение товаров и материалов, не допускать излишней затоваренности складских помещений.

К сожалению, многие компании СНГ и Казахстана закупают новые товары и материалы, не учитывая такие факторы, как емкость запасов и товарооборотчиваемость.

Нескоординированность работы подразделений и недостаточно налаженный учет движения ТМЗ в крупных компаниях приводит к значительному увеличению издержек на хранение запасов и росту брака в общем объеме хранящихся на складах материалов. Зачастую происходит затоваривание складов и как следствие увеличение материальных потерь. Другой неблагоприятной тенденцией в этом случае становится срыв контрактов из-за недостаточной обеспеченности некоторыми товарами в нужный момент.

Процесс планирования покупок и приобретений также предусматривает изучение потенциальных поставщиков, особенно если покупатель заинтересован в сохранении определенной степени влияния или контроля над заключаемыми контрактами. Следует также уделять внимание тому, кто именно отвечает за получение или обладание необходимыми разрешениями и лицензиями, которые могут потребоваться в соответствии с требованиями законодательства, нормативных актов или организационной политики.

Процесс планирования покупок и приобретений включает в себя анализ рисков для каждого решения «производить или покупать», а также анализ вида контракта, который планируется заключить, в отношении снижения рисков или переложения рисков на продавца.

Таким образом, давая ответы на вопрос: что закупать и в каком количестве, компания может в значительной мере уменьшить потери, вызванные недостаточным планированием в области закупок и запасов товаров и материалов.

Рассмотрим основные проблемы, существующие в нефтегазовых компаниях Казахстана, составленных, исходя из опыта ведущих нефтедобывающих компаний – «Мангистаумунайгаз» и «Озенмунайгаз», и пути их преодоления на основе опыта ведущих компаний.

**Таблица 1. Проблемы и пути их преодоления**

№	Существующая проблема	Пути преодоления
1	<p>Отсутствие планирования необходимого для продажи объема продукции ответственными подразделениями на основе единой системы управления ремонтами.</p> <p>Отсутствие единой информационной базы о размерах запасов по каждому наименованию продукции.</p>	<p>Упорядочивание номенклатурных справочников и создание единого справочника товаров, работ и услуг, с последующим контролем за его дополнением.</p> <p>Совершенствование единой информационной системы учета, с использованием консолидированных данных по отдельным направлениям и видам продукции.</p> <p>Создание системы отчетности по подразделениям и филиалам, которая будет объективно отражать объемы продаж по каждому виду и/или по каждой категории продукции.</p> <p>Регулярный сбор и анализ получаемой информации. Составление сводных отчетов (в рамках функций головного офиса) позволит ежемесячно получать консолидированные отчеты, на основании которых отдел закупок может прогнозировать необходимый объем последующих закупок.</p>
2	<p>Недостаточная квалификация специалистов по снабжению и закупкам.</p>	<p>Данная проблема может быть решена посредством создания внутреннего учебного центра, регулярное повышение квалификации по всем необходимым дисциплинам.</p> <p>Следующей задачей перед компанией ставится удержание персонала. Для этого может быть создана система мотивации, привязанная не только к объемам продаж, но и к качеству подаваемых отчетов, их полноте и соответствию внутренним стандартам.</p>
3	<p>Сбои в финансировании закупок, невыполнение сроков поставок.</p>	<p>Для предотвращения сбоев в финансировании закупок необходимо четкое планирование закупок и продаж, о чем говорилось в пункте 1.</p> <p>Необходимо внутренним распоряжением закрепить 2-3 вида условий поставок, которых должна придерживаться компания.</p> <p>Выбор условий поставок и выбор в целом схемы должен быть осуществлен на основе передовых мировых технологий. Необходимо выстроить систему поставок, учитывающую особенности рынка, транспортную инфраструктуру, особенности законодательства стран-импортеров, и соответственно выстроить продуманную систему расчетов с основными поставщиками.</p> <p>Система закупок и поставок, выстроенная в строгом соответствии со структурой потребностей компании позволит осуществлять эффективное управление материальными потоками. На основе данной системы в компании должны быть пересмотрены шаблоны договоров, в которых должны быть ужесточены требования в части выполнения взаимных обязательств.</p>
4	<p>Большое количество товарных запасов, которые сложно анализировать, отслеживать их выбытие,</p> <p>большое количество неликвида и брака, как на складах, так и среди вновь поставляемого товара.</p>	<p>Налаживание информационного потока, сводной информации об остатках товаров на различных складах во всех регионах республики.</p> <p>Необходимо предусмотреть пересмотр географии расположения складов на основании анализа товарных запасов. Оптимизация структуры складских помещений позволит существенно снизить издержки, связанные с хранением и транспортировкой товаров и материалов.</p> <p>Это также поможет снизить процент бракованной продукции вследствие длительного хранения. Также снизить общий процент брака можно при помощи усиления ответственности поставщиков и перевозчиков за порчу поставляемого товара. Для этого следует тщательно прописать процедуры и критерии приемки товара на месте расположения покупателя.</p>
5	<p>Отсутствие специализированного отдела логистики.</p>	<p>Создание отдела логистики, который будет отслеживать работу всей логистической системы в целом. Выделение и целевая подготовка специалиста внутри компании, либо, особенно на первом этапе реформирования, привлечение сторонних консультантов.</p> <p>Данное решение позволит системе логистики выйти на новый уровень, а компании - минимизировать издержки на транспортировку грузов, что соответствует общей логистической стратегии компании.</p>

6	Недостаточно формализованная процедура выбора поставщиков отделом закупок, отсутствие сводной информации о возможных альтернативных поставщиках по различным направлениям товаров и услуг.	Для устранения данной проблемы следует на основании внедренной системы СМК пересмотреть процедуры закупок, утвердить процедуры и регламенты проведения закупок, выбора поставщиков и условий поставок. В рамках общей информационной системы необходимо наладить анализ информации о потенциальных поставщиках, поступающей из отдела маркетинга для проведения закупок в нужном объеме, с соблюдением сроков и качества и минимальными в этих условиях издержками.
7	Непоставленная работа таможенной службы, а для некоторых компаний и отсутствие специализированного подразделения, которая не уполномочена полностью контролировать вопросы таможенных сборов и других платежей, в том числе налогов.  Неналаженный контроль со стороны юристов компании за условиями выставляемых поставщиками договоров.	Пересмотр всей схемы работы компании со стороны руководства. У топ-менеджмента должна быть воля к изменениям, желание вникнуть в глубинные причины разрегулированности работы отделов и служб. После пересмотра работы и утверждения плана изменений, следует приступить к решению кадрового вопроса. В этом случае минимальные издержки на обучение можно обеспечить за счет корпоративных семинаров, сочетающих в себе обучение, обмен опытом, консультирование и выработку рекомендаций. После доработки и утверждения новых форматов работы служб, анализа слабых сторон договорных обязательств следует пересмотреть условия поставок по всем направлениям и сделать их приемлемыми с точки зрения заказчика, а не с точки зрения поставщика. В частности следует отказаться от условий ExW и FOB, рассмотреть возможность замены их на условия FCA. Возможно, после детального анализа проблем и возможностей, а также в ходе переговоров с поставщиками компания примет другие условия поставки. В любом случае эти возможности должны быть рассмотрены и новые условия поставок должны быть взаимовыгодны для всех участников процесса.

Таким образом, исходя из анализа проблем и путей их преодоления, можно сделать вывод о том, что ключевыми факторами в устранении имеющихся недостатков системы логистики являются:

- Создание информационной системы, автоматизирующей учет движения материальных ресурсов компании;
- Регламентация процедур закупок и выбора поставщиков;
- Создание отдела логистики и таможенного контроля или передача данной функции специализированной компании на условиях аутсорсинга;
- Решение вопросов таможенной очистки грузов и формирования соответствующих документов либо с помощью покупки специализированных лицензий, либо с помощью сторонней компании;
- Исключение из работы практики диктования условий поставщиками. Выбор условий поставок, когда максимизируются материальные и нематериальные выгоды для компании.
- Выделение средств на получение консультаций и повышение квалификации персонала за счет будущего уменьшения затрат на логистику в целом.

Следует отметить, что все эти рекомендации дадут эффект лишь при поддержке топ-менеджмента и закреплении новых форматов работы документально, путем внутренних распоряжений и регламентов. Поэтому вопрос консолидации работы всей компании в целом становится на первое место и, требуя больших энергетических затрат со стороны всего персонала, может привести к сплочению коллектива и увеличению эффективности работы компании.

Для организации консолидации персонала, служб и отделов компании необходимо иметь общее информационное поле.

**Источники:**

1. Джон Шрайбфедер. Эффективное управление запасами. М.: Альпина Бизнес Букс, 2008 – 304 с.
2. Бауэрсокс Д., Клосс Д. Логистика. Интегрированная цепь поставок. М.: ЗАО «Олимп Бизнес», 2006
3. Монден Я. «Тоёга»: методы эффективного управления: Сокр. пер. с англ. / Научн. ред. А. Р. Бенедиктов, В. В. Мотылев. М.: Экономика, 1989.



## ФАКТОРЫ ПРИМЕНЕНИЯ ИННОВАЦИЙ В НЕФТЕГАЗОВОЙ СФЕРЕ КАЗАХСТАНА

Сегодня инвестиционная деятельность сопровождает практически все сферы современной экономики. В процессе инвестиционной деятельности происходит вложение инвестиций для получения прибыли. К субъектам инвестиционной деятельности относятся инвестор, заказчик, исполнители и подрядчики [1].

Для повышения эффективности нефтегазовым компаниям сегодня следует рассматривать следующие направления инноваций:

- Расширение сотрудничества на международных рынках;
- Поиск новых рынков;
- Новые техники и технологии;
- Взаимодействие с государственными органами;
- Новые (сопутствующие) виды деятельности.

Инновационный проект является сложной системой различных процессов, взаимообусловленных и взаимоувязанных по ресурсам, срокам и стадиям. Инновационные проекты могут носить разный характер и отличаться по ряду классификационных признаков [2].

Ключевыми отраслями, в которых сегодня проводятся исследования и применяются инновации в нефтегазовой сфере, являются:

- Изменения в технологических схемах;
- Разработка норм и нормативов производства;
- Изменения в технологии, касающиеся применения полимеров для замены технологий обводнения скважин и борьбы с парафином;
- Организационные изменения, включая разработки технологических регламентов.

Так, в компании АО «Мангыстау Мунай Газ» в настоящее время ведется внедрение следующих инновационных методов, касающихся следующих тематик:

- Механизмы утилизации подпор скважин;
- Анализ прогнозирования «пустых» скважин;
- Усовершенствование механизма насосных скважин;
- Применение штанг для увеличения температуры и снижения вязкости нефти.



Рисунок 1. Направления инноваций нефтегазовой сферы  
Примечание: составлено автором

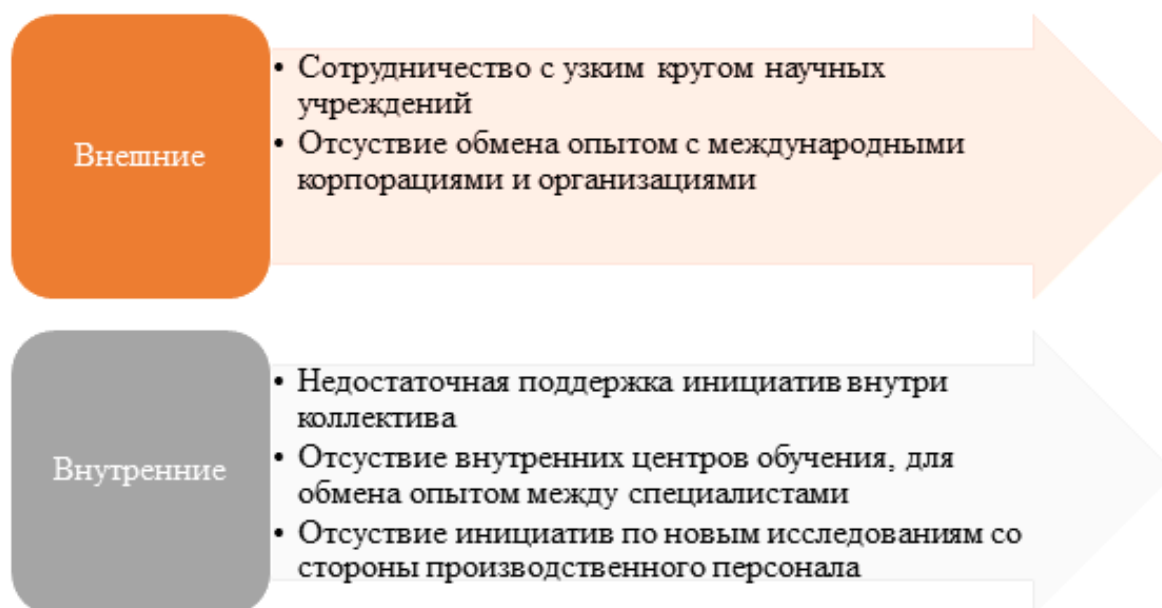
Таким образом, нефтедобывающие компании Казахстана в настоящее время используют инновационный потенциал казахстанских ученых в направлении поддержания существующей инфраструктуры нефтегазового комплекса, в то время, как разработке принципиально новых схем переработки нефтепродуктов, повышению качества конечного продукта уделяется мало внимания [3].

Инновации в современном нефтегазовом комплексе Казахстана занимают существенное место в развитии отрасли, однако, как показали исследования, внедрение инноваций не осуществляется в полном объеме, малый процент трансфера технологий и доведения внедрения «до конца» становятся своего рода тормозом для развития предприятия.

В ряде нефтегазовых компаний создан совет молодых специалистов и внедрены схемы поощрения за рационализаторские предложения на местах.

Однако, негативным фактором остается длительное принятие управленческих решений в части внедрения новшеств, а также недостаточная воля руководства в процессе внедрений.

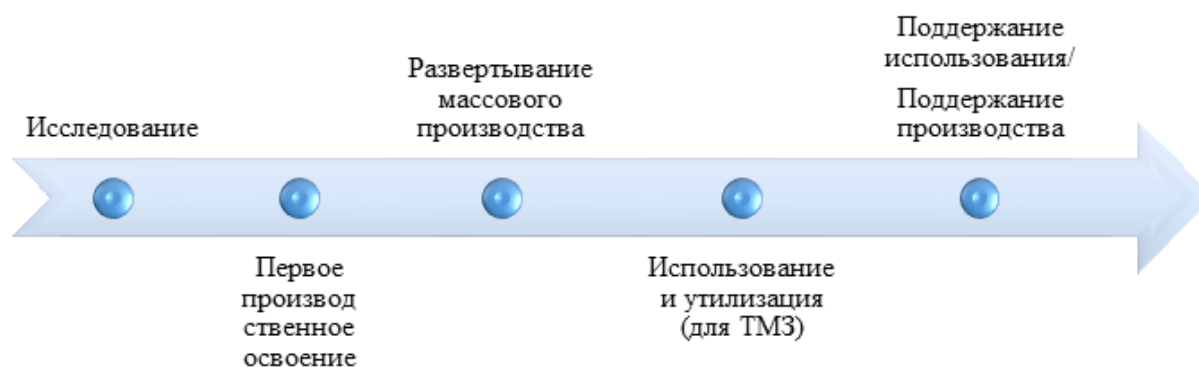
Среди факторов, приводящих к неоптимальному внедрению инноваций на нефтегазовых предприятиях, можно привести следующие:



**Рисунок 2. Факторы, негативно отражающиеся на внедрении инноваций**

*Примечание: составлено автором*

Рассмотрим специфику внедрения новшеств. Она, как правило, включает следующие основные стадии, которые зависят от того, внедряется ли новая технология или новое средство, требующее поддержания производства:



**Рисунок -3 Цикл внедрения инноваций**

*Примечание: источник [2]*

Проведем рассмотрение ключевых аспектов, влияющих на специфику работы предприятий с использованием инновационных технологий и производств.

Первый этап – «Исследование», требует значительного вложения финансовых средств и материальных ресурсов. Инновационные инвестиции формируются как за счет собственных, так и заемных источников финансирования, причем для финансирования инноваций предприятия крайне нуждаются в привлечении значительного объема заемных ресурсов. Методология управления инвестиционным процессом в условиях

переходной казахстанской экономики развивалась в направлении совершенствования методов оценки инвестиционных проектов на основе зарубежных методических разработок, а вопросы выбора проектов и формирования бюджета капитальных вложений предприятий практически не рассматривались.

Поэтому управление инновационно-инвестиционным процессом в настоящее время необходимо рассматривать как деятельность, направленную, в первую очередь, на создание инноваций разных типов, на обеспечение наиболее эффективного вложения финансовых средств в инновационные инвестиции и получения ожидаемых результатов. Эффективное управление инновационно-инвестиционным процессом предполагает разработку, принятие и реализацию обоснованных управленческих решений по выбору эффективных инновационно-инвестиционных проектов.

*Планирование* – это одна из основных функций менеджмента и важная составляющая любого инновационного проекта.

Планирование представляет собой фундамент для нормального управления организацией, построенной на основе плана мероприятий, который становится базой для формирования стратегических целей, показателей и нормативов [1].

Планирование – «это разработка плана, определяющего то, чего нужно достичь и какими рычагами, сообразуясь со временем и пространством» [2].

Выделяют два уровня планирования – стратегический и операционный.

К стратегическому уровню относят дорожную карту инноваций на предприятии, с целью достижения понимания всеми заинтересованными сторонами места предлагаемых инноваций в общей стратегии и деятельности компании.

Дорожная карта должна составляться и актуализироваться предприятиями для достижения мультипликативного эффекта от внедрения инноваций и недопущения появления взаимоисключающих факторов.

Этапы формирования дорожной карты приведены на рисунке 4.



Рисунок 4- Составляющие дорожной карты

Примечание: источник [2]

Тактическим уровнем планирования является формирование бизнес-плана внедрения инновации, который является одной из форм планирования при обсуждении новых проектов, новых направлений в бизнесе и создания новых дочерних компаний [1].

Бизнес-план позволяет управлять новым бизнесом или развивать существующий бизнес и является неотъемлемой частью стратегического планирования [2].

При этом основными задачами бизнес-плана являются:

- обоснование целесообразности представляемого проекта;

- исследование и описание бизнес-среды проекта;
- разработка финансовых результатов от внедрения проекта, в частности, показатели прибыли, доходности, себестоимости, сроков окупаемости;
- проработка графика исполнения проекта;
- анализ кадрового состава, необходимого для эффективной реализации проекта.

При этом сегодня вопрос бизнес-планирования стоит перед отечественными компаниями достаточно остро, в виду возрастающих потребностей в инвестициях.

В первую очередь, это связано с трудностями реализации проектов как таковых, в виду большой концентрации рисков на первом этапе проекта, связанных как с нестабильностью спроса, так и с нестабильной экономической ситуацией в стране в целом.

Рассмотрим указанные разделы более подробно.

1. *Аннотация.* Бизнес-план начинается с титульного листа, на котором указываются:

- наименование предприятия-инициатора проекта,
- его название,
- авторы проекта,
- время
- место подготовки бизнес-плана [18].

2. *Резюме.* Резюме позволяет дать краткую характеристику проекта по всем направлениям подготовки бизнес-плана, в первую очередь, для того, чтобы представить проект на стадии ознакомления и облегчить лицам, принимающим решение, дать нужное направление развития дальнейших взаимоотношений с руководством компании или потенциальным инвестором.

3. *Описание предприятия и отрасли* (краткие результаты маркетинговых исследований). В части описания предприятия, данный раздел служит цели подтверждения деятельности предприятия и содержит уставные документы, выписки из уставов, информацию об учредителях и финансовую отчетность.

Данный раздел ставит своей целью сформировать у потенциального инвестора актуальные представления об основных показателях и тенденциях рынка, его конкурентах, конкурентных преимуществах запрашиваемого проекта и уже существующих аналогов.

В конечном итоге, именно этот раздел должен доказать потенциальному инвестору, что финансовые планы, представленные в соответствующем разделе, а именно показатели продаж, являются адекватными и соответствующими действительности.

Раздел «Описание предприятия и отрасли» ставит своей целью описание перспектив развития рынка, динамики, основанной на внутренних данных, показателях из официальных источников, статистических данных и т.д.

4. *Описание продукции.* Раздел включает в себя полное описание характеристик, свойств и преимуществ продукции, ее стоимости с разбивкой по номенклатуре, преимущества продукции перед аналогами, системы производства и выпуска продукции. В некоторых случаях, если возникает требование со стороны инвестора, в данный раздел также включают описание технологии производства (с определенной степенью детализации, в случае отсутствия производственного плана).

5. *Маркетинговый план.* Раздел ставит целью рассмотрение политики в области поиска клиентов, сбыта продукции, маркетинговых и рекламных акций, а также позволяет потенциальному инвестору оценить уровень текущего и планируемого спроса, политику в отношении существующих и потенциальных конкурентов.

В данном разделе также принято освещать стратегические планы компании, давать информацию об имеющихся партнерах и договоренностях, которые будут в последующем являться ключевыми стейкхолдерами представленного проекта.

Раздел «Маркетинговый план» должен содержать информацию о подходах к сегментированию клиентов, отражать схемы взаимодействия с клиентами в каждом сегменте, политику в области ценообразования и т.д.

6. *Производственный план.* Указанный раздел представляется для проектов, предусматривающих наличие производства. При этом дается прогноз на ближайшие 3-5 лет. Описываются планы производства по номенклатуре продукции, указываются этапы ввода нового производства в эксплуатацию.

7. *Организационный план.* Представляет инвестору описание структуры управления компании, данные о сотрудниках, ключевых экспертах, их опыте и квалификации.

8. *Финансовый план.* Отражает финансовые показатели проекта, его потенциальную рентабельность и уровень соотношения доходов и расходов. Финансовый план представляется:

- а) отчетом о прибылях и убытках;
- б) балансовой ведомостью (баланс);
- в) отчетом о движении денежных средств (Cash Flows).

В результате анализа трех отчетов производится оценка финансовых ресурсов предприятия и выработка схемы финансирования проекта [1].

Финансовый раздел предусматривает отражение заемных и собственных средств, а также пути их формирования.

9. *График выполнения работ (календарный план)*. Предназначен для графического отображения выполнения проекта, позволяет оценить подходы к управлению, скорость работ, измеримость результатов и точность прогнозных данных.

10. *Анализ рисков (анализ чувствительности) проекта*. Раздел «риски проекта» позволяет инвестору, в первую очередь, продемонстрировать понимание заявителей в области риск-менеджмента, способность управлять проектом в кризисной ситуации, в случае наступления неблагоприятного климата. Данный раздел служит главным образом для анализа потенциальных угроз проекта и способностям реагирования на них.

Сочетание стратегического и операционного планирования, а также глубокая проработка факторов, влияющих на эффективность инновационного продукта, положительным образом отражаются на результатах применения инноваций на предприятии.

**Источники:**

1. Шумпетер Й. Теория экономического развития (Исследование предпринимательской прибыли, капитала, кредита, процента и цикла конъюнктуры): Пер. с англ. М.: Прогресс, 1982. - 455 с.
2. Менш Г. Технологический пат: инновации преодолевают депрессию. М.: Прогресс, 1995. - 348 с.
3. Муканов Д. Казахстан: прорыв в инновационную экономику. Алматы: Центрально-Казахстанское представительство Ассоциации «Деловой Совет ЕврАзЭС», 2007 // [ЭР]. Режим доступа: <http://www.akorda.kz>



## МОДЕЛЬ СТРАТЕГИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ МАЛОГО БИЗНЕСА (КРЕСТЬЯНСКОГО ХОЗЯЙСТВА)

Современные условия хозяйствования характеризуются изменениями во внешней среде, значительным увеличением компетенций (знаний, умений и навыков), а также информационных потоков. Формирование и реализация стратегии развития малого бизнеса (крестьянского хозяйства) является единственным способом прогнозирования его будущих сильных, слабых сторон, угроз и возможностей. Практика хозяйствования показывает, что стратегия является основой развития малого бизнеса (крестьянского хозяйства) на длительный срок. Она помогает определить наиболее приемлемые пути, снижает риск принятия неправильных управленческих решений о возможностях и угрозах малого бизнеса (крестьянского хозяйства) по внешней среде. При формировании и реализации стратегии развития крестьянское хозяйство может предвидеть события внешней среды и быстро на них реагировать.

Теоретико-методологические и методические основы формирования стратегий развития малого бизнеса нашли отражение в работах известных зарубежных ученых, таких как: И. Ансофф, А. Чандлер, Р.И. Акмаева, Б. А. Чуб, Г.Б. Клейнер, А. Томпсон, Г. Хамель, Г. Минцберг и др. Однако в работах указанных авторов не определена модель стратегического развития крестьянского хозяйства в современных условиях хозяйствования.

Целью данной статьи является определение модели стратегического развития малого бизнеса (крестьянского хозяйства) в современных условиях хозяйствования.

Согласно ст. 41 Предпринимательского кодекса Республики Казахстан [1], крестьянским или фермерским хозяйством признается трудовое объединение лиц, в котором осуществление индивидуального предпринимательства неразрывно связано с использованием земель сельскохозяйственного назначения для производства сельскохозяйственной продукции, а также переработкой и сбытом этой продукции.

Крестьянское или фермерское хозяйство может выступать в формах:

- крестьянского хозяйства, в котором предпринимательская деятельность осуществляется в форме семейного предпринимательства, основанного на базе общей совместной собственности;
- фермерского хозяйства, основанного на осуществлении личного предпринимательства;
- фермерского хозяйства, организованного в форме простого товарищества на базе общей долевой собственности на основе договора о совместной деятельности.

Рассмотрим подходы ученых к определению понятия «стратегия малого бизнеса (крестьянского хозяйства)». Стратегия (гр. stratos войско + ago веду) дословно переводится как «искусство генерала» и определяется как «наука и искусство развёртывания войск к бою».

В таблице 1 предоставлены подходы к определению понятия «стратегия малого бизнеса».

**Таблица 1 - Подходы к определению понятия «стратегия малого бизнеса»**

Автор, источник информации	Определение понятия «стратегия малого бизнеса»	Признаки стратегии малого бизнеса
Р.И. Акмаева	Конкретный долгосрочный план достижения конкретной долгосрочной цели, который базируется на условии, что все изменения в среде являются предсказуемыми, детерминированными, поддаются полному контролю и управлению	— Долгосрочный план; — долгосрочные цели; — контроль; — управление
И. Ансофф	Один из нескольких наборов правил принятия решений по управлению хозяйственной деятельностью малого бизнеса	— Набор правил принятия решения
А. Чандлер	Стратегия как метод установления долгосрочных целей малого бизнеса, программы его действий и приоритетных направлений по размещению ресурсов	— Долгосрочные цели; — программа действия; — приоритетные направления по размещению ресурсов
Г.Б. Клейнер	Совокупность взаимосвязанных решений, определяющих приоритетные направления ресурсов и усилий малого бизнеса по реализации его миссии	— Решения; — приоритетные направления; — ресурсы; — усилия; — миссия

Г. Минцберг	План, некий вид сознательно и намеренно разработанной последовательности действий	– План; – последовательность действий
	Ловкий прием, маневры хитрости и уловки, направленные на обман соперника в конкурентной борьбе	– Хитрость; – Уловки; – обман
	Позиция, а именно соотношение хозяйственной деятельности малого бизнеса с внешней средой	– Позиция; – внешняя среда
А. Томпсон	Набор действий и подходов по достижению заданных показателей хозяйственной деятельности	– Действия; – подходы
Б. А. Чуб	Генеральный план действий, определяющий приоритеты стратегических заданий, ресурсы и последовательность шагов по достижению стратегических целей	– Генеральный план; – стратегические задания; – ресурсы, цели; – последовательность действий
Г. Хамель	Способ развития ключевых конкурентных преимуществ малого бизнеса	– Ключевые конкурентные преимущества

Исходя из данных таблицы 1, автор данной статьи считает, что стратегия развития является планом действий малого бизнеса, в нашем случае крестьянского хозяйства, в соответствии с которым оно движется к намеченным целям.

Анализ экономической литературы показывает, что на сегодняшний день учеными разработано много подходов к классификации стратегий развития малого бизнеса (крестьянского хозяйства). Хотя практика хозяйствования представляет, что несмотря на это, наиболее распространенной, выверенной практикой и широко используемой среди менеджеров всего мира является классификация стратегий развития малого бизнеса (крестьянского хозяйства) по Ф. Котлеру [2].

Подход Ф. Котлера к классификации стратегий развития малого бизнеса (крестьянского хозяйства) отражает изменения состояния одного или нескольких из следующих пяти элементов: продукт, рынок, отрасль, положение малого бизнеса (крестьянского хозяйства) внутри отрасли, технология. Каждый из этих элементов находится в одном из двух состояний: существующее состояние (старое) или новое.

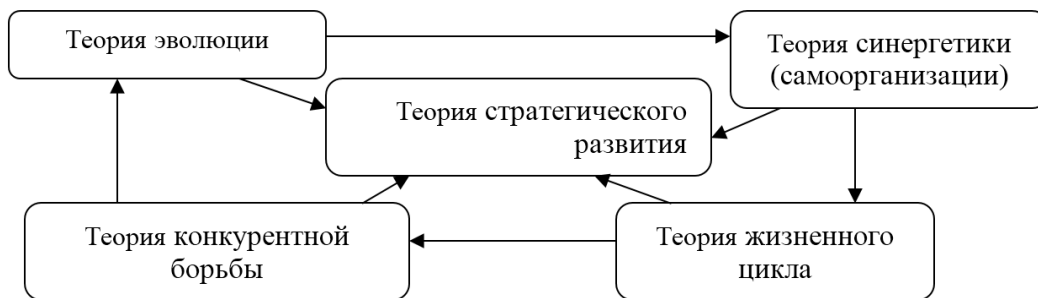
Таким образом, исходя из выше изложенного, автором данной статьи обобщены подходы к классификации стратегий развития малого бизнеса (крестьянского хозяйства), результаты обобщения представлены в таблице 2.

**Таблица 2. Результаты обобщения подходов к классификации стратегий развития малого бизнеса (крестьянского хозяйства)**

<i>Признак классификации</i>	<i>Виды стратегии</i>
По сроку осуществления	– Краткосрочные (до 1 года); – Долгосрочные (свыше 1 года).
По источникам финансовых ресурсов	– На собственных финансовых ресурсах; – На заемных финансовых ресурсах; – На смешанных финансовых ресурсах
По жизненному циклу развития малого бизнеса (крестьянского хозяйства)	– Стратегия роста; – Стратегия стабилизации; – Стратегия выживания.
По уровню принимаемых стратегических решений	– Корпоративная; – Деловая; – Функциональная; – Операционная.
По типу финансовой политики малого бизнеса (крестьянского хозяйства)	– Стратегия диверсификации; – Стратегия концентрации; – Стратегия интеграции.
По степени гибкости, приспособляемости к внешним изменениям	– Запланированные (направленные); – Нереализованные; – Возникающие; – Реализованные.

По функциональным областям управления	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Товарно-рыночная стратегия;</li> <li>– Ресурсно-рыночная стратегия;</li> <li>– Интеграционная стратегия;</li> <li>– Финансово-инвестиционная стратегия;</li> <li>– Социальная стратегия;</li> <li>– Стратегия управления;</li> <li>– Стратегия реструктуризации.</li> </ul>
---------------------------------------	--

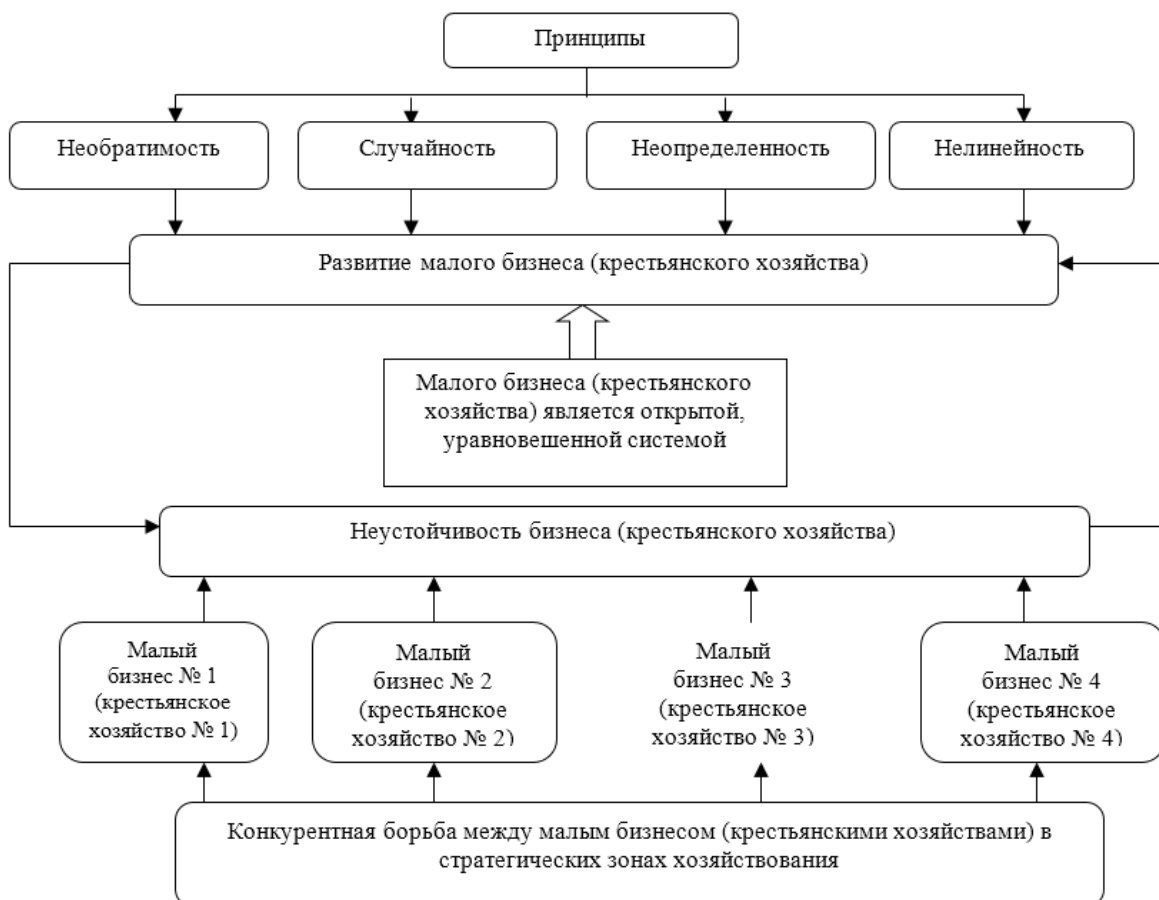
Проследим взаимосвязь между экономическими теориями и теориями стратегического развития малого бизнеса (крестьянского хозяйства) (рисунок 1).



**Рисунок 1. Взаимосвязь между экономическими теориями и теориями стратегического развития малого бизнеса (крестьянского хозяйства) в современных условиях хозяйствования**

*Примечание: разработано автором на основе источников [3;4].*

Процесс стратегического развития малого бизнеса (крестьянского хозяйства) представлен на рисунке 2.



**Рисунок 2. Модель стратегического развития малого бизнеса (крестьянского хозяйства) в современных условиях хозяйствования**

*Примечание: разработано автором на основе источников [5; 6].*

По нашему мнению, модель стратегического развития малого бизнеса (крестьянского хозяйства) ( $M_{ср}$ ) можно описать следующим образом:

$$M_{ср} = \langle C, p \rangle, \quad (1)$$

где  $C = \{C_k\}, k \in K$  - множество свойств финансово-хозяйственной деятельности малого бизнеса (крестьянского хозяйства);

$p = \{p_k\}, p \in P$  - множество принципов стратегического развития малого бизнеса (крестьянского хозяйства).

На отечественных предприятиях малого бизнеса (крестьянских хозяйствах) долгое время сохраняется высокий уровень затрат, низкое качество продукции и слабая инновационная активность. Это отражается на конкурентоспособности продукции (товаров, работ, услуг) не только на внешних, но и внутреннем рынке. Перед крестьянскими хозяйствами РК стоит цель выйти на рынки высокотехнологичной продукции (товаров, работ, услуг), реализация которой обуславливает устранения всех перечисленных угроз.

**Источники:**

1. Предпринимательский кодекс Республики Казахстан (с изменениями и дополнениями по состоянию на 09.04.2016г.) – Режим доступа: <http://online.zakon.kz>.
2. Котлер, Ф; Бергер Р.; Бикхофф Н. Стратегический менеджмент по Котлеру: Лучшие приемы и методы. М.: Альпина Паблшер. 2012, сс. 75-83.
3. Клейнер, Г.Б. Стратегия бизнеса: аналитический справочник. 1998. Режим доступа: <http://www.aup.ru/books/m71/>
4. Минцберг, Г.; Куинн, Дж. Б.; Гошал, С. Стратегический процесс. СПб.: Питер, 2001. сс. 243-260.
5. Томпсон, А.А.; Стрикленд А.Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии. М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998, с. 52.
6. Бандурин А.В., Чуб, Б.А. Стратегический менеджмент организации. 2016. Режим доступа: <http://www.cfin.ru/management/chub/>

## ИССЛЕДОВАНИЕ ПРОЦЕССОВ ФОРМИРОВАНИЯ И РАЗВИТИЯ СИСТЕМЫ МЕНЕДЖМЕНТА КАЧЕСТВА КАК ЭФФЕКТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТА В ТОО «ҚАЗМҰНАЙГАЗ ӨНІМДЕРІ»

Тенденции глобализации бизнеса, усиления межнациональной конкуренции, телекоммуникаций и Интернета и иные возникающие особенности новой экономики определяют необходимость пересмотра мнений отечественного менеджмента на проблемы результативного руководства предприятиями по направлению гарантирования соответствия используемых подходов и механизмов положениям нынешней административной парадигмы. Без построения надлежащей концепции результативного менеджмента, в которой должны быть представлены четкие научно-практические подходы к действительному преодолению расхождений сложившегося казахстанского стандарта руководства требованиям новой экономики, нельзя решить эту проблему [1].

Рост результативного менеджмента в нефтегазовых предприятиях Казахстана играет первостепенную роль среди причин и обстоятельств, которые обеспечивают экономическое развитие в государстве. Создание современного методологического положения результативного менеджмента способно гарантировать положительное развитие казахстанских предприятий. Умножение вклада качественной составной части экономического развития на базе введения в практику функционирования нефтегазовых предприятий механизмов результативного руководства становится актуальным вопросом, так как использование современных административных механизмов является в данный момент значимым условием развития любого предприятия [2].

Необходимость решения непростых и многообразных задач развития и роста результативного менеджмента в предприятиях устанавливает научно-теоретическую сущность и практическую важность осуществленного в диссертации анализа [3].

Неполнота глубокого теоретического анализа в области создания методологических баз результативного менеджмента и сегодняшних инструментов его осуществления умножает сущность темы анализа, определяет надобность более тщательной проработки вопроса становления результативного менеджмента, учитывая специфические условия современной стадии экономического роста предприятий в Республике Казахстан.

Предприятие ТОО «ҚазМұнайГаз Өнімдері» начало свое функционирование на казахстанском рынке в апреле 2009 года, приняв неограниченный финансовый и оперативный контроль над сетью автозаправочных станций «ҚазМұнайГаз» и оптово-розничным сбытом нефтепродуктов и газа.

ТОО «ҚазМұнайГаз Өнімдері» — 100% дочернее предприятие АО «ҚазМұнайГаз — переработка и маркетинг». Компания была сформирована в результате совершенствования структуры дочерних предприятий АО «ҚазМұнайГаз — переработка и маркетинг» — ТОО «КМГ-Жайық», «ТОО «КМГ-Астана» и ТОО «КМГ-Алатау». Наряду с этим принималась во внимание передовая практика вертикально-интегрированных межнациональных нефтегазовых компаний, руководящих оптово-розничной сетью, включая экспертные советы «Shell Global Solutions».

Решение о формировании единого предприятия, которое специализируется на оптово-розничном сбыте нефтепродуктов, было утверждено согласно Долгосрочной стратегии АО «НК «ҚазМұнайГаз». Задача реструктурирования — формирование предприятия, способного более тонко и оперативно откликаться на перемены рынка и требования потребителей. Новое образование дает возможность существенно повысить качество существующих бизнес-процессов, увеличить прозрачность в утверждении решений, уменьшить операционные траты и ликвидировать копирующие административные функции.

На сегодняшний день розничная сеть «ҚазМұнайГаз» включает примерно 341 автозаправочную станцию (число АЗС непрерывно меняется), 12 АГЗС, 1 АГНКС и 9 нефтебаз. В стратегических проектах роста — в 2015 г. повысить свою часть на казахстанском розничном рынке нефтепродуктов до 20%. Отправной точкой истории становления розничной сети АО «НК «ҚазМұнайГаз» стал 1999 год, когда под маркой «Казахойл» была создана первая автозаправочная станция.

К моменту основания АО «ҚазМұнайГаз — переработка и маркетинг» в 2003 году, розничная сеть включала 19 АЗС и 6 АГЗС. Сбыт инвестиционных проектов позволил повысить данное число объектов до 186 единиц. Строительство новых автозаправочных станций «ҚазМұнайГаз» идет согласно с созданным общим фирменным стилем. Построенную в пределах этой концепции АЗС города Астаны за архитектуру, техническое и технологическое решение журнал «Современная АЗС» в сентябре 2007 г. признал лучшей «АЗС Месяца» на территории СНГ.

Согласно со Стратегией развития АО «НК «ҚазМұнайГаз», Акционерное общество «ҚазМұнайГаз — переработка и маркетинг» осуществило инвестиционный план «Развитие розничной сети реализации продуктов переработки нефти и газа на 2003—2005 гг.». Общая деятельность с ТОО «ҚазМұнайГаз Өнімдері»



была продолжена в проекте «Развитие розничной сети реализации нефтепродуктов «ҚазМұнайГаз» на 2006—2011 гг.». По итогам осуществления инвестиционных проектов на сегодняшний день, а именно в 2015 г. на казахстанском рынке функционировала 341 АГЗС под торговой маркой «ҚазМұнайГаз».

Главные направления функционирования предприятия:

- Оптовый и розничный сбыт нефтепродуктов, газа.
- Сбыт сжиженного газа (СУВГ).
- Эксплуатация и ремонт автозаправочных станций, нефтебаз, газонаполнительных станций, автомобильных газовых наполнительных компрессорных станций.
- Оказание услуг по хранению нефтепродуктов.

Система менеджмента качества ТОО «ҚазМұнайГаз Өнімдері» представляет собой составную часть единой системы администрирования и руководства предприятия. В основе системы менеджмента качества ТОО «ҚазМұнайГаз Өнімдері» лежит интеграционный аспект. Сущность интеграционного подхода заключается в том, что любое функционирование или комплекс функционирования, в котором применяются средства для реформирования входов в выходы, является процессом, которым можно руководить теми же способами, что используются при руководстве обычными методиками.

Решающими условиями выделения основных процессов является оценка степени их воздействия на выпуск конкурентоспособной продукции, гарантированного неизменного качества, соответствующего определенным требованиям, ритмичность процесса, выполнение намеченных технико-экономических коэффициентов функционирования ТОО «ҚазМұнайГаз Өнімдері» в целях получения максимального дохода.

К вспомогательным процессам системы менеджмента качества ТОО «ҚазМұнайГаз Өнімдері», без каких невозможны реализация и сбыт качественного товара, причисляются:

- руководство человеческими ресурсами;
- руководство энергоресурсами;
- руководство механизмами для мониторинга и измерений;
- поддержание технологической и энергетической аппаратуры, поддержание средств программного руководства оборудованием.

Механизм осуществления всех вышеперечисленных процессов представлен в документе СМК «Руководству по качеству», стандартах предприятия (СТП), положениях, инструкциях.

Методологическими основаниями формирования систем качества в ТОО «ҚазМұнайГаз Өнімдері» стали международные стандарты ИСО серии 9000, функционирующая система международных стандартов ИСО серии 9000 версии 2000 г., включающая нижеследующие стандарты на системы менеджмента качества: ИСО 9000:2008 «Система менеджмента качества. Основные принципы и словарь»; ИСО 9001:2000 «Система менеджмента качества. Требования»; ИСО 9004:2000 «Система менеджмента качества. Руководящие указания по улучшению качества»; ИСО 19011:2000 «Руководящие указания по проверке системы менеджмента качества и охраны окружающей среды»; ИСО 10012 «Обеспечение качества измерительного оборудования».

В основание успеха положен труд всех структурных отделов ТОО «ҚазМұнайГаз Өнімдері».

Обрисует более детально имеющуюся в данный момент в ТОО «ҚазМұнайГаз Өнімдері» систему руководства качеством.

Единое управление системой качества реализует генеральный директор ТОО «ҚазМұнайГаз Өнімдері».

Политикой компании является абсолютное удовлетворение запросов потребителей на внутреннем и внешнем рынках, овладение новыми и развитие имеющихся рынков сбыта, увеличение конкурентоспособности товаров, получение устойчивого дохода для последующего роста экономического состояния ТОО «ҚазМұнайГаз Өнімдері», увеличение уровня жизни работников, удовлетворение запросов акционеров, инвесторов.

Стратегия в сфере качества предполагает следующее:

1. Деятельность и постоянная модернизация централизованной системы руководства, которая включает в себя систему планирования и бюджетирования, а также административного и налогового учета.
2. Объединение в централизованную систему руководства правил менеджмента качества согласно требованиям МС ИСО 9001(9004):2000.
3. Деятельность и постоянная модернизация системы менеджмента качества согласно требованиям МС ИСО 9001(9004):2000.
4. Применение корпоративной информационной системы R/3.
5. Улучшение качества товаров, уменьшение расходов на производство товаров, услуг.
6. Формирование новых типов товаров и наращивание имеющихся мощностей согласно с ожиданиями потребителей.
7. Выбор верных производителей качественного сырья, материалов, комплектующих изделий и развития творческой взаимосвязи с производителями на обоюдывыгодном основании.
8. Уменьшение числа технологических нарушений, отказов в работе аппаратуры, происшествий, нестандартных ситуаций, случаев неудовлетворительного обеспечения услуг.
9. Привлечение всех сотрудников ТОО «ҚазМұнайГаз Өнімдері» к деятельности по постоянной

модернизации процессов, повышению качества товара и предоставляемых услуг.

10. Доведение до сотрудников ТОО «ҚазМұнайГаз Өнімдері» осознания запросов и ожиданий потребителей (включая внутренних) к качеству товаров (услуг).

11. Формирование в компании производственной атмосферы, которая бы способствовала увеличению удовлетворенности сотрудников в целях совершенствования функционирования компании.

12. Доведение «Политики в области качества» до всех сотрудников ТОО «ҚазМұнайГаз Өнімдері».

Для осуществления Политики в области качества созданы и осуществляются четко определенные и измеримые задачи в области качества на всех уровнях компании по всем направлениям функционирования. Каждый работник ТОО «ҚазМұнайГаз Өнімдері» осуществляет свои задачи и компетенции согласно стандартам компании, МС ИСО 9001:2000, ИСО 14001:2004, принципам менеджмента. Подобный механизм дает возможность скоординировать деятельность компании и сотрудников в сфере качества руководства.

Каждое подразделение, которое ведет учет документации, готовит список учтенных документов, который необходимо ежегодно актуализировать. Актуальность документации должна подтверждаться итогами инспекционного и внутреннего контроля не реже 1 раза в год. Руководству документацией системы менеджмента качества подлежат: Политика предприятия в сфере качества; Руководство по качеству; Методики обеспечения качества; Реестр форм документов.

Проверка этих видов документации проводится не реже 1 раза в год. Изменения вносятся посредством абсолютной переработки. Отмененная документация изымается из производства и подлежит утилизации.

Для реализации принципа процессного подхода установлены процессы СМК подразделений ТОО «ҚазМұнайГаз Өнімдері».

С целью оценки результативности функционирования данных процессов и системы качества руководства в целом, осуществляются внутренние аудиты, анализ претензий и предложений от потребителей, рынков сырья, изучение СМК высшим руководством, по итогам, которых реализуется постоянное совершенствование процессов и СМК. Решающими критериями при оценке выступают качество производства и товаров, производительность, уменьшение себестоимости товаров и безопасность процесса.

Закреплению ТОО «ҚазМұнайГаз Өнімдері» на международном рынке в некоторой мере содействует и деятельность, которая ведется по управлению окружающей средой. Состояние вопроса влияния на окружающую среду особо пристально разбирается иностранными учреждениями при вложениях в проекты. Как источник влияния на окружающую среду ТОО «ҚазМұнайГаз Өнімдері» целиком отвечает сегодняшним международным требованиям.

Принята и удачно осуществляется Экологическая политика, одним из первых в Республике Казахстан получен сертификат IQNet на соответствие требованиям межнационального стандарта ИСО 14001:96.

Для введения нового или реформированного технологического процесса для овладения новой техникой, оборудованием, правилами технического использования оборудования, СМК, СУОС и т.п. формируются курсы специального назначения. Программа занятий подготавливается вместе со специалистами ТОО «ҚазМұнайГаз Өнімдері», введение нового процесса одобряется главным инженером ОАО. Программа содержит в себе информацию о методике процесса, характеристиках веществ, способах ведения процесса, мерах безопасности.

Администрация ТОО «ҚазМұнайГаз Өнімдері» утверждает актуальные и соответствующие решения в ответ на перемены во внутреннем и внешнем рынках на основании исследования данных, проводимых разными подразделениями ТОО «ҚазМұнайГаз Өнімдері», а также получаемых напрямую от традиционных и вероятных потребителей товарной продукции. Тесная взаимосвязь с потребителями реализуется осуществлением аудита «второй стороны», когда принимаются и планируются решения обоюдовыгодных задач, а также при осуществлении совещаний с потребителями.

Эксперты по маркетингу подготавливают администрации информационные справки о состоянии внутреннего и внешнего рынков: имеющихся производственных мощностях, масштабах производства, требованиях и предложениях; постоянно осуществляют опросы потребителей, в целях установления понимания контроля качества продуктов ТОО «ҚазМұнайГаз Өнімдері» и определения степени удовлетворенности ими.

Согласно с этим были подготовлены формы анкет для различной продукции, проходящей систему менеджмента качества в ТОО «ҚазМұнайГаз Өнімдері». Ежегодно анкеты с сопровождающими письмами посылаются в адреса конечных потребителей. Полученные ответы анализируют, обобщают и направляют в техническую службу ОАО для осуществления, при надобности, регулирующих мер, нацеленных на удовлетворение пожеланий потребителей продукции.

По данным годового отчета НК АО «ҚазМұнайГаз» за 2014 год, доля КМГ – Переработка, маркетинг достигла 16,7% на розничном внутреннем рынке. При этом сеть автозаправочных станций состоит из 320 АЗС и АГЗС, 43% которых расположены в городах, а 57% - на трассах Казахстана.

В рамках реализации мероприятий по развитию розничной сети были достигнуты следующие результаты:

- завершен капитальный ремонт 228 АЗС (период освоения 2011-2014 гг.). Следует отметить, что в ходе капитального ремонта была выполнена перепланировка зданий операторных, созданы условия труда

для персонала АЗС, введен дополнительный сервис для клиентов, расширен ассортимент сопутствующих услуг. АЗС стали более привлекательными и узнаваемыми;

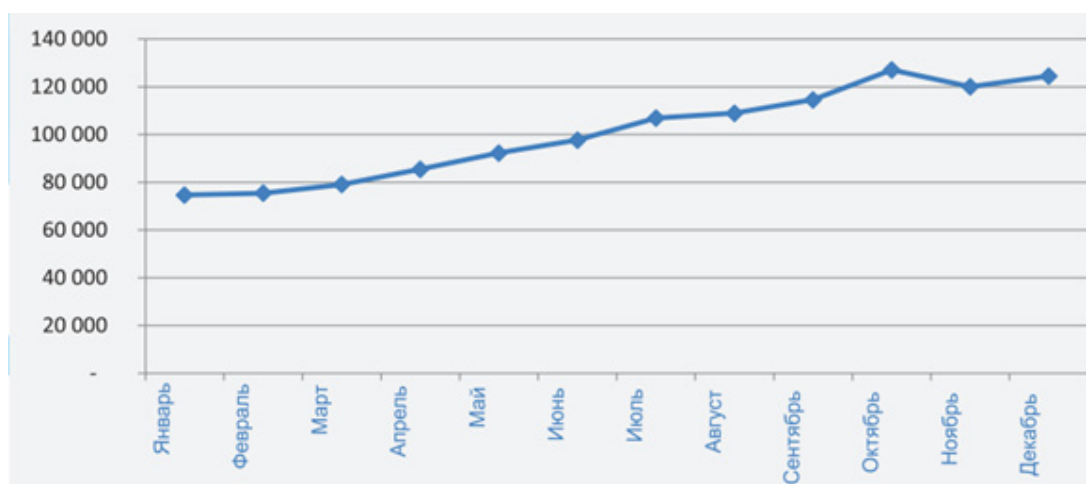
- в 2014 году было приобретено 13 АЗС в Северо-Казахстанской области и 8 бензовозов в рамках реализации инвестиционного проекта «Приобретение 40 АЗС и 18 бензовозов».

**Таблица 1. Основные показатели деятельности собственной сети АЗС ТОО «ҚазМұнайГаз Өнімдері»**

Показатели	Ед.изм.	2012 год	2013 год	2014 год
<b>Объем реализации нефтепродуктов, в т.ч.</b>	<b>тыс.тонн</b>	<b>1 138</b>	<b>1 281</b>	<b>1 521</b>
<b>оптовая реализация</b>	<b>тыс.тонн</b>	<b>60</b>	<b>74</b>	<b>58</b>
АИ-95	тыс.тонн	-	0,2	0,06
АИ-92	тыс.тонн	3	71	2
АИ-80	тыс.тонн	2	2	3
АИ-98		-	-	0,05
Диз. топливо	тыс.тонн	15	1	53
СНГ	тыс.тонн	40	-	-
<b>розничная реализация</b>	<b>тыс.тонн</b>	<b>1 078</b>	<b>1 207</b>	<b>1 463</b>
АИ-98	тыс.тонн	0,1	0,1	0,9
АИ-95	тыс.тонн	32	40	43
АИ-92	тыс.тонн	456	508	527
АИ-80	тыс.тонн	153	125	137
Диз.топливо	тыс.тонн	415	518	735
СНГ	тыс.тонн	21	16	20

Примечание: [4]

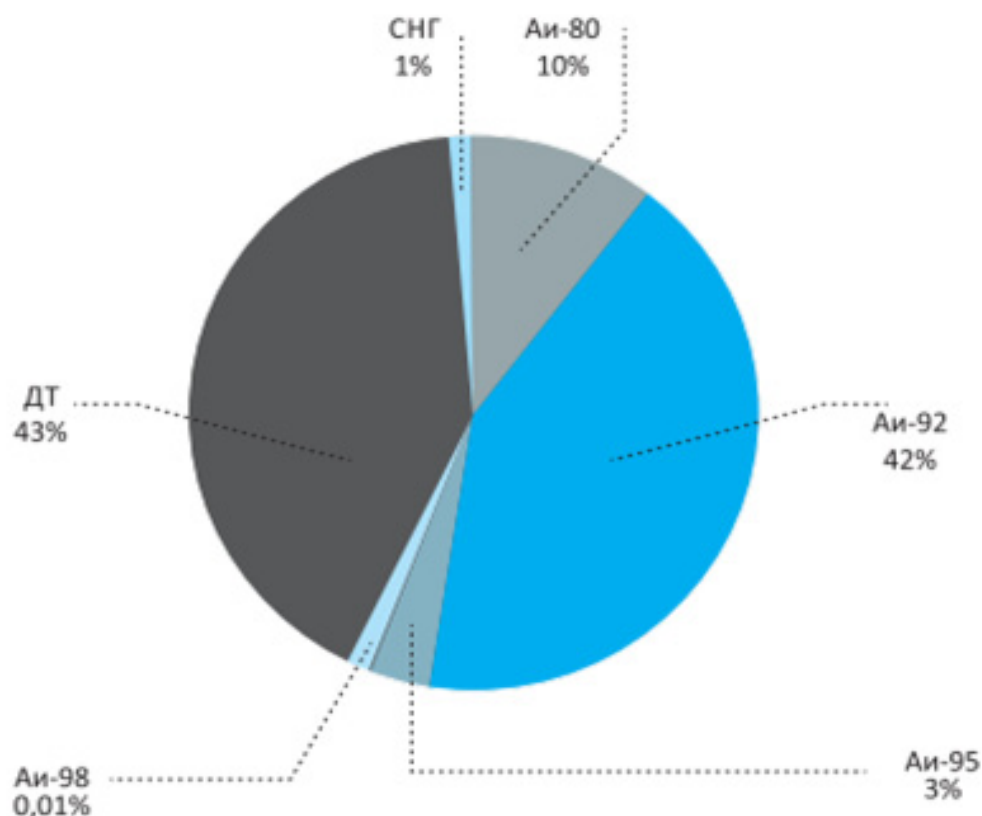
Из приведенной таблицы видно, что общий объем реализации нефтепродуктов ТОО «ҚазМұнайГаз Өнімдері» за рассматриваемый период демонстрирует рост. Так, за 2014 год было реализовано 1521 тысяча тонн нефтепродуктов. Это на 383 тысячи тонн, или на 33,6% больше, чем в 2012 году. Если рассмотреть структуру объема реализации нефтепродуктов, то можно заметить, что основная доля приходится на розничную продажу. Динамика оптовой реализации показала в 2014 году незначительное снижение по отношению к 2012 году. По всем позициям розничной торговли наблюдается рост за анализируемый период, кроме бензина АИ-80. Объемы продаж бензина АИ-80 с каждым годом снижаются, так в 2012 году объем реализации составил 153 тысячи тонн, в 2014 году этот показатель снизился до 137 тысяч тонн в год.



**Рисунок 1. Ежемесячная динамика розничной реализации нефтепродуктов и газа за 2013 год (тысяч тонн)**

Примечание: [5]

Удельный вес каждого вида нефтепродукта в общем объеме розничной реализации представлен в следующей диаграмме:



**Диаграмма 2. Удельный вес каждого вида нефтепродукта в общем объеме розничной реализации ТОО «ҚазМұнайГаз Өнімдері» за 2013 год**

Примечание: [5]

Среднемесячный объем розничной реализации нефтепродуктов и газа на 1 АЗС в 2013 году составил 322 тонны. Оптовая реализация нефтепродуктов в 2013 году составила 74,5 тыс. тонн. В рамках программы «Меморандум о сотрудничестве и взаимопонимании между Министерством энергетики и минеральных ресурсов Республики Казахстан и недропользователями (поставщиками)» была реализована 1 тыс. тонн нефтепродуктов. Для обеспечения потребности сельхозтоваропроизводителей реализовано 13,2 тыс. тонн нефтепродуктов.

В течение 2013-2015 гг. проходила реализация одного из важных инвестиционных проектов компании, направленных на расширение розничной сети АЗС и увеличение присутствия в городах Казахстана. Увеличение предложения нефтепродуктов на внутреннем рынке РК по результатам реконструкции НПЗ, усиление конкуренции на рынке нефтепродуктов РК, дисбаланс размещения АЗС «КМГ» и риски логистики, благоприятные условия для выкупа АЗС являются основными задачами маркетинговой политики в последние годы. Более того, сложившаяся в 2011-2013 годы ввиду множества повлиявших причин нестабильная ситуация на внутреннем рынке розничной реализации нефтепродуктов заставила многих владельцев закрыть свои объекты розничной реализации ГСМ и даже целые сети автозаправочных станций, охватывающих несколько регионов страны, ввиду нерентабельности бизнеса.

Помимо этого, рост количества зарегистрированных автомобилей обратно пропорционален снижению количества АЗС на казахстанском рынке.

В последнее время ТОО «ҚазМұнайГаз Өнімдері» проводит различные акции для своих клиентов, с целью привлечения большего числа клиентов и повышения лояльности к компании. Например, компания провела розыгрыш, который проходил с 1 июня по 1 октября 2015 года. По условиям акции клиентам необходимо было в течение четырех месяцев не менее 7 раз заправить свой автомобиль на АЗС «ҚазМунайГаз» любым видом топлива в объеме 40 и более литров. Участие в акции приняло 83 873 автовладельца со всего Казахстана. Больше всего участников было в Астане — 15 542 человека, в остальных регионах от 3 до 9 тысяч человек. Всего перед стартом акции было выдано 215 319 купонов для набора 7 отметок и чеков.

В итоге 688 клиентов сети автозаправок «ҚазМунайГаз» стали обладателями ценных призов, в том числе 16 машин, 32 путевок на двоих в Таиланд, 160 телевизоров, 240 видеорегистраторов и 240 навигаторов.

Таким образом, ситуация на внутреннем рынке дает предпосылки для возможности укрепления позиций национального бренда «ҚазМұнайГаз», а также расширения сети АЗС «ҚазМұнайГаз» через приобретение действующих, а также закрывшихся АЗС сетей в областных центрах государства, тем самым обеспечить потребности внутреннего рынка в топливе.

Немаловажной частью улучшения менеджмента обслуживания является установление обратной связи с потребителями с целью оценки удовлетворенности качеством реализуемого топлива. В ТОО «ҚазМұнайГаз Өнімдері» практикуется работа по опросу контрагентов, заключивших договоры с компанией на поставку топлива по талонной и карточной системе по технологии «холодного звонка». По результатам опроса, практически все респонденты удовлетворены качеством реализуемого на объектах компании топливом. В целом следует отметить, что контрагенты отмечают высокое качество реализуемых компанией нефтепродуктов, а также постоянное наличие топлива на АЗС. Кроме этого в целях изучения мнения клиентов о качестве реализуемого нефтепродукта работниками лабораторий проводится анкетирование клиентов на объектах реализации. По результатам анкетирования будут установлены объекты реализации, качество топлива на которых не удовлетворяет требованиям потребителей, а также определен перечень АЗС для увеличения кратности осуществления внеплановых и внезапных проверок качества топлива.

Одним из важных этапов повышения эффективности маркетинговых мероприятий и качества менеджмента является налаживание обратной связи с потребителями. В компании функционирует Call-центр, при поступлении жалоб на качество топлива работники лабораторий оперативно выезжают на АЗС для отбора проб с участием клиента, которому предоставляется возможность проверить качество топлива в любой независимой аккредитованной лаборатории. Мониторинг обращений в Call-центр свидетельствует о снижении количества претензий потребителей на качество топлива в адрес КМГ. Полученная информация от потребителей используется для улучшения качества работы компании и её конкурентоспособности.

В рамках одной из стратегических целей своей деятельности в секторе маркетинга нефтепродуктов, развивается конкурентоспособное предприятие на рынке авиатопливообеспечения воздушных перевозок в РК – ТОО «КМГ - Аэро», созданное в 2014 году. По итогам 2014 года заключено 7 договоров с крупными аэропортами РК, 4 договора с авиакомпаниями на реализацию топлива напрямую «в крыло».

Кроме того, КМГ ПМ имеет планы по развитию конкурентоспособного предприятия на рынке бункеровки судов в акватории Каспийского моря.

Вывод. В ТОО «ҚазМұнайГаз Өнімдері» соединяются разные системы менеджмента, тенденция к централизации систем менеджмента возросла после сертификации системы экологического руководства, безопасности труда и здоровья, систем социального и этического менеджмента.

Недостаточно исследован инструмент объединения. Для этого нужно решить следующие вопросы:

1. Создать методику анализа удовлетворенности всех заинтересованных участников (потребителей, сотрудников, производителей, партнеров, общество). На сегодняшний день проработана методика анализа удовлетворенности потребителей.

2. Сформировать методологию установления стратегии развития учреждения, которая будет оптимальной с позиции удовлетворений всех заинтересованных участников и на её базе создавать политику и задачи в сфере качества.

Следовательно, действующая система менеджмента качества в ТОО «ҚазМұнайГаз Өнімдері» отвечает требованиям международного стандарта ИСО 9001:2008.

#### **Источники:**

1. Азоев Г.Л. Конкурентное преимущество фирмы. – М.: ОАО Типография «НОВОСТИ», 2000. – 250 с.
2. Комарова М.А. Менеджмент: Учебник для вузов/ Под ред. Проф. М.М. Максимовцова, проф. М.А. Комарова. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, Единство, 2002. – 359 с.
3. Коротков Э. М. Исследование систем управления / Э. М. Коротков. – М: изд-во ИМПЭ, 2000. – 390 с.
4. Годовой отчет АО НК «КМГ» за 2014 год.
5. Годовой отчет ТОО «ҚазМұнайГаз Өнімдері» за 2013 год.
6. Маркова В. Д. Стратегический менеджмент: курс лекций/В. Д. Маркова, С.А Кузнецова. – М: ИНФРА-М; Новосибирск: Сиб. Соглашение, 2001. – 288 с.



## ИССЛЕДОВАНИЕ КОНКУРЕНТНОЙ СРЕДЫ РЫНКА ТЕХНИЧЕСКИХ ГАЗОВ

### Г. АЛМАТЫ

Казахстанский рынок по продаже технических газов можно отнести к рынку монополистической конкуренции, с доминирующим положением компаний, осуществляющих вид деятельности, не относящийся к производству газов. Развитие различных отраслей промышленности, изменения спроса на розничном рынке обуславливают расширение способов производства и реализации технических газов.

В условиях монополистической конкуренции на конкурентоспособность компании влияет совокупность ресурсов, качество и стиль руководства, маркетинговая стратегия и тактики, наличие дополнительных услуг [1]. В целом в Казахстане на рынке функционируют 72 производственные компании по производству технических газов. Кроме того на рынке присутствуют компании, профилем основной деятельности которых не является производство технических газов.

В Алматинском регионе - 3 компании, у которых основной вид деятельности производство и реализация газов, и 4 компании у которых производство технических газов является сопутствующим видом деятельности. Каждая из компаний дифференцирует свое предложение либо с помощью сервиса, дополнительных услуг, цен, логистики, т.е. с помощью тех характеристик, которые важны организациям-потребителям.

К прямым конкурентам компании ТОО «Kisar Technical» можно отнести 2 компании: ТОО «PCY-4», Кислородный завод ОКСИПРОМ.

К косвенным конкурентам относятся: ТОО «ИхсанТехногаз», «Кислород-Азок», «AGC - ALMATYGASCOMPANY», ТОО «Техногазсервис-Тау».

Потенциальным конкурентом для компании ТОО «Kisar Technical» является ТОО «Линде Газ Казахстан», которое входит в состав международной группы LindeGroup [2].

ТОО «Линде Газ Казахстан» строит крупнейший в СНГ блок разделения воздуха (ВРУ) стоимостью более 104 млн. евро, производительностью 63 000 куб. м кислорода в час, а также аргона и азота в жидком и газообразном виде.

ТОО «Линде Газ Казахстан» отличается тем, что головная компания существует на рынке более 130 лет и применяет инновационные технологии. В условиях роста спроса на продукцию разделения воздуха, когда парк отечественных компаний по производству технических газов крайне изношен, для замены оборудования требуются не всегда доступные предприятиям значительные инвестиции. В этой связи оптимальным выходом из положения могут стать аутсорсинговые проекты, в частности, по системе on-site, которые не предусматривают начальных капитальных затрат, оплата происходит только по фактическому отбору газа. Основные финансовые, операционные и стратегические выгоды аутсорсинга уже давно известны, on-site проекты на Западе широко распространены, их применение отлажено и в настоящее время начат процесс внедрения данных технологий в Казахстане, в частности, компанией ТОО «Линде Газ Казахстан» [3].

Прямые конкуренты занимаются только производством и продажей технических газов. У косвенных конкурентов основной вид деятельности в соответствии с генеральной лицензией либо перевозка опасных транспортных грузов, либо строительно-монтажные работы. В результате анализа конкурентов можно сделать вывод, что около 70% компаний дифференцируют свою деятельность, а производство технических газов является сопутствующим или дополнительным видом деятельности.

В частности, компания ТОО «ИхсанТехногаз» 15 лет на казахстанском рынке. Компания предлагает клиентам отработанную систему доставки и логистики технических газов. Алгоритм процесса доставки представлен на сайте компании. Для потребителей предлагается удобный график и возможность индивидуального подхода при доставке технических газов, цены на технические газы. Кроме того, компания предлагает услуги реализации газовых смесей.

Компания также решает вопросы оборотной тары, которая является дорогой, покупая ее у компаний и клиентов за 3000 тенге, если они соответствуют предъявляемым требованиям. У компании «Ихсан» также есть возможность проведения химических анализов газов, есть консультационный ресурс в виде «вопрос-ответ», где потребитель может задать любой вопрос и получить компетентный ответ.

Компания «Техногазсервис-Тау» и ТОО «ИхсанТехногаз» имеют лучшие ресурсы, такие как парк транспорта, предложение не только чистых газов, но и газовых смесей, широкий перечень дополнительных услуг, и у данных компаний приоритеты по способностям, связанные с опытом работы

Анализ цен показывает, что разница в ценах у различных продавцов составляет:

- по кислороду до 100% (от 700 тн до 1400 тн),
- по азоту - 10-30%,
- по аргону - 10-20%.

На размер цены влияет, включены ли услуги доставки в цену. Самые низкие цены у крупных компаний, в частности у «ИхсанТехногаз».

Сильные различия в цене не оказывают существенного влияния на конкурентоспособность компаний. Можно обнаружить тенденцию зависимости маркетинговых целей компании от стадии жизненного цикла развития предприятия. Так, компания ТОО «KisarTechnical» находится на фазе внедрения, то ключевой задачей становится увеличение числа новых клиентов и их привлечения. Для конкурентов с высокой узнаваемостью задача упрощается, т.к. о них осведомлены клиенты, имеют свою целевую аудиторию и пользуются популярностью среди потребителей.

Решение поставленной задачи возможно, если разрыв между осведомленными потенциальными потребителями и реальными клиентами не высокий. Но для ТОО «KisarTechnical» разрыв больше, и усложняется процесс повышения информированности по ряду причин:

- предприятие не имеет четкого позиционирования;
- рынок технических газов насыщен и находится на фазе зрелости, большое количество конкурентов;
- определенная часть потенциальных потребителей не имеют информации о компании ТОО «KisarTechnical».

Для потребителей, кроме ценовых факторов, более важны условия и время поставки технических газов. Для более точной оценки деятельности компании нужно определить границы деятельности на рынке технических газов.

На казахстанском рынке большинство компаний, которые производят и продают газы, занимаются строительными работами и транспортными услугами, поэтому для них производство газов является сопутствующим видом деятельности. Вместе с тем, данные компании оказывают сильное влияние на компании, у которых основной вид деятельности производство газов. Поэтому наблюдается сильное влияние косвенных конкурентов, с одной стороны в связи с тем, что они предлагают сразу комплекс услуг, что часто является удобным для потребителей, также лучшие условия сервиса и доставки.

Ассортимент предлагаемых товарных групп и товаров показал, что прямые конкуренты предлагают только технические газы.

Косвенные конкуренты имеют широкий перечень как ассортиментных групп, так и позиций товаров, наибольший акцент делают на предоставление услуг, связанных со строительными работами и доставкой опасных грузов (таблица 1).

**Таблица 1. Сравнение конкурентных показателей организаций**

Параметр	Вес балла/ оценка	ТОО «KisarTechni- cal»	Прямые конкуренты		Косвенные конкуренты			
		ТОО «KisarTechni- cal»	ТОО «PCY-4»	Кислородный завод «ОКСИ- ПРОМ»	ТОО «Их- сан-Тех- ногаз»	«Кисло- род-Азок»	«AGC - AL- MATYGAS- COMPANY»	ТОО «Техно- газсервис- Тай»
1. Сроки нахождения компании на рынке	3 б.	1	1	2	3	1	2	3
1-2 года;	1	+	+			+		
2-5 лет;	2			+			+	
более 5 лет.	3				+			+
2. Наличие розничных точек/ распределительных центров	3 б.	-	-	-	3	-	-	-
1 в Алматыском регионе	1	-						
2 в Алматыском регионе	2							
Более 2 в Алматыском регионе	3				+			
3. Условия поставки	6 б.	3	3	3	6	3	3	6
самовывоз	1	+	+	+	+	+	+	+

Доставка по графику	2	+	+	+	+	+	+	+
Индивидуальный график	3				+			+
4. Ассортимент	12 б.	8	8	9	12	9	10	12
широкий;	6				+			+
средний;	5						+	
узкий;	4	+	+	+		+		
глубокий;	6				+			+
средний;	5			+		+	+	
узкий	4	+	+					
5. Сервис/ремонт	10 б.	5	4	5	10	6	7	10
Закачка газов	2	+	+	+	+	+	+	+
Продажа оборотной тары	1				+		+	+
Изготовление газовых смесей	2				+			+
Предоставление аренды оборотной тары	2	+	+	+	+	+	+	+
Химический анализ;	1	+		+	+			+
Монтаж газопроводов и техническое обслуживание	2				+	+	+	+
6. Реклама и сайт	4 б.	1	1	1	4	1	1	4
Сайт с полезной информацией о характеристиках, ассортименте;	2				+			+
с прайс-листами;	1	+		+	+			+
Информация о деятельности компании	1		+		+	+	+	+
7. Дополнительные услуги	3 б.	-	-	3	3	3	3	3
Разноплановые услуги	3			+	+	+	+	+
8. Привлекательность цен	2 б.	2	2	1	2	1	1	1
Низкий уровень цен	16	+	+	+	+			
Гибкая система ценообразования	16	+	+		+	+	+	+
Итого	макс. 43 б.	206.	196	246.	436	246	276	396

Сравнение конкурентных позиций компаний проведено на основании сбора данных, проводившегося посредством изучения бизнес-справочников и каталогов. Также были изучены сайты организаций.

Для анализа уровня обслуживания и уточнения некоторых характеристик производились звонки в компании.

Для сравнения использовалось 8 параметров:

1. сроки нахождения компании на рынке,
2. наличие розничных точек/распределительных центров,
3. условия поставки.

4. ассортимент,
5. сервис/ремонт,
6. реклама и сайт,
7. дополнительные услуги,
8. привлекательность цен [4].

В результате проведенной оценки можно сделать вывод, что две компании имеют лидирующее положение на рынке ТОО «Ихсан-Техногаз» и ТОО «Техногазсервис-Тау», это связано с тем что они предлагают широкий перечень услуг и товаров, предоставляют сервисные и строительно-монтажные услуги, большой опыт работы на рынке. Компания ТОО «KisarTechnical» имеет среди конкурентов предпоследнее место, что определяется ее небольшим опытом и узнаваемостью и узким перечнем услуг и товаров.

Для того, чтобы оценить, на что способны конкуренты, целесообразно определить их возможности, слабые и сильные стороны.

Сильные и слабые стороны конкурентов представлены в таблице 2.

**Таблица 2. Анализ сильных слабых сторон конкурентов**

№ п/п	Компании	Сильные стороны	Слабые стороны
<b>Прямые конкуренты</b>			
1	Кислородный завод ОКСИПРОМ	Наличие лицензии на освидетельствование баллонов	Узкий перечень товаров и услуг
2	ТОО «PCY-4»	Охват Алматинского региона	Ограниченность ресурсов Ограниченный перечень товаров и услуг
<b>Косвенные конкуренты</b>			
3	<b>ТОО «ИхсанТехногаз</b>	Широкий перечень основных и дополнительных товаров и услуг Известность на рынке Наличие розничных точек в Каскелене и городе Удобный и информативный сайт Наработанная база клиентов Отлаженная логистика	Часть оборудования изношена
4	Кислород-Азок	Дифференциация за счет дополнительных товаров криогенных жидкостей Известность на рынке Наработанная клиентская база	Неширокий ассортимент услуг
5	AGC - ALMATY GAS COMPANY	Четкое позиционирование – специализация на пищевой промышленности Комплексный подход от заправки баллонов до их сервисного обслуживания	Узкая целевая аудитория
<b>Компания</b>			
6	ТОО «KisarTechnical»	Наработанная база клиентов	Узкий перечень товаров и услуг Ограниченность ресурсов Низкий уровень узнаваемости на рынке

Рассмотрев сильные и слабые стороны компаний конкурентов, можно отметить, что такие компании как ТОО «ИхсанТехногаз» и AGC - ALMATY GAS COMPANY имеют устойчивые конкурентные преимущества, основанные на том, что потребитель может получить комплекс услуг совместно с покупкой газов.

Компания «KisarTechnical» работает на рынке B2B, где выбор покупателя в основном базируется на рациональных соображениях, и решение о заказе принимается не отдельным частным лицом, а коллективом специалистов.

Рынок B2B (по сравнению с рынком B2C) характеризуется более сложным процессом принятия решения о закупке. Данный процесс:

- базируется не на эмоциях конкретной личности, а на научно-технических данных и объективных фактах;
- является более длительным;
- проводится предварительное исследование цен и поставщиков;
- практически во всех случаях проходят переговоры [5].

В связи с вышеизложенным, в конкурентной борьбе более важны функциональные показатели: наличие полного ассортимента газов и газовых смесей, возможности доставки в нужное время в нужном месте, обеспечение по необходимости комплекса услуг. Компания «Kisar Technical» не может предоставить в полном объеме представленный перечень, что снижает их показатели конкурентоспособности.

**Источники:**

1. Портер М. Конкурентная стратегия. Методика анализа отраслей и конкурентов.– М.: «Альпина Бизнес Букс», 2007. - 398 с.
2. Информация по зарегистрированным юридическим лицам, филиалам и представительствам, из статистического бизнес-регистра, по областям Республики Казахстан (на 09.02 20154 г.) - Агентство Республики Казахстан по статистике, Астана
3. Рынок кислорода в Казахстане: экспорт, импорт, торговая статистика. Business Analytic Center.
4. Островская В.Н. Конкурентно-интеграционный бенчмаркинг как инструмент эффективного взаимодействия российских предприятий розничной торговли в период кризиса: монография.– М.: КноРус, 2009. – 350с.
5. Котлер Филип. Латеральный маркетинг: технология революционных идей. – М.: «Альпина Паблишерз», 2010.



## **РЕИНЖИНИРИНГ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ КОМПАНИИ КАК МЕТОД СОЗДАНИЯ КОНКУРЕНТНОГО ПРЕИМУЩЕСТВА**

Термин реинжиниринг претерпел множество вариантов его понимания и осмысления. Ранее компании связывали с реинжинирингом сокращение штата или оптимизацию производственных линий. Однако реинжиниринг – это принципиальное переосмысление и фундаментальная перестройка бизнес-процессов для достижения кардинальных улучшений основных показателей эффективности.

Бизнес-процессы – это объединенная последовательность действий по преобразованию ресурсов, полученных на входе, в конечный продукт, имеющий ценность для потребителя (внешнего или внутреннего) на выходе.

Реинжиниринг бизнес-процессов основательно вошел в бизнес среду в 80-90 гг. прошлого столетия. Первыми, кто на более глубоком уровне стал изучать данный термин, были Майкл Хаммер и Джэймс Чампи, авторы книги «Реинжиниринг корпорации – Манифест революции в бизнесе».

Компания находится в постоянно изменяющейся технологической, экономической и политической обстановке, поэтому ей необходимо иметь определенную модель деятельности и такие средства управления, с помощью которых можно достаточно эффективно изменить общую модель бизнеса. Эти задачи наиболее эффективно могут быть решены в рамках реинжиниринга. Большинство склонны думать, что реинжиниринг бизнес-процессов - это пошаговый или последовательный процесс изменения в компании, путем улучшения или переосмысления каждой из цепи действий. Поэтому обычно реинжиниринг затягивается в долгий процесс.

Однако процесс проведения реинжиниринга весьма увлекателен. Осмысленный подход и командная работа ведут к изменениям не только определенных бизнес-процессов, но и целой нити изменений ряда других показателей эффективности, к которым сотрудники компании и простые рабочие приходят самостоятельно. Осмысленный пересмотр устоявшихся форм наработанных годами и имевших определенный результат и успех в более стабильное экономическое время, когда большинство стран имели закрытые рынки, и компании конкурировали между собой, практически дублируя друг друга или путем проведения «Бенчмаркинга», является высшим достижением Реинжиниринга компании.

Инициатором или лидером по внедрению Реинжиниринга бизнес-процессов в компании должен выступать непосредственно генеральный директор компании или собственник бизнеса, так как в отсутствие авторитетного лидера, который должен решать все проблемы, возникшие в процессе реинжиниринга, сам процесс может остановиться. Персонал компании будет всячески блокировать или отталкивать любые нововведения. Работа с персоналом и управленцами среднего звена перед масштабными изменениями в компании должна проводиться заранее. Персоналу необходимо объяснить, что реинжиниринг бизнес-процессов не подразумевает сокращение или какие-либо структурные изменения. В первую очередь, реинжиниринг нацелен на масштабное и фундаментальное переосмысление ведения бизнеса.

Опыт крупных западных компаний показывает, что проведение реинжиниринга не всегда гарантирует успех. Неудачей заканчиваются порядка 70% случаев реинжиниринга. Большой процент неудач характеризуется неправильным подходом к подготовке и организации реинжиниринга, неполной вовлеченностью персонала и топ-менеджмента компании, малой подготовленностью и неполной осмысленностью действий в проведении реинжиниринга. Ссылаясь на опыт крупной компании IBM, которая провела реинжиниринг некоторых своих бизнес-процессов, можно увидеть, что основательный анализ привел к принципиальному изменению и улучшению производительности и эффективности отдела, к которому относился данный бизнес процесс. Успешные примеры проведения реинжиниринга показали японские компании.

Ярким примером является компания Samsung. Проводя реинжиниринг бизнес процессов в целях получения максимального отрыва от конкурентов и увеличения доли рынка той или иной продукции, компания впервые применила метод “Target costing”. После данного изменения и по сегодняшний день компания Samsung имеет целый штат сотрудников, занимающихся исключительно анализом существующих трендов и потребностей покупателя для непрерывного совершенствования и удерживания лидирующих позиций в сфере электроники.

Европейская модель ведения бизнеса отличается от азиатской, однако реинжиниринг бизнес процессов используется везде, как эффективный метод достижения кардинальных изменений.

В Казахстане реинжиниринг бизнес процессов довольно новое направление. Немногие компании и их топ-менеджмент решились внедрять данный способ выхода из кризиса или отрыва от конкурентов. Казахстанский метод ведения бизнеса немногим отличается от других стран, но при этом имеет ярко выраженные элементы влияния, такие как: 1. «Крыша», 2. Коррупция, 3. Клан. Данные элементы отстраняют казахстанские компании от рыночной конкуренции, что ведет к атрофированию фундаментальных методов

ведения бизнеса. При таком ведении бизнеса компании не выявляют, а многие впоследствии и теряют свои конкурентные преимущества, что ведет к невозможности развития компании, при переходе из состояния зарождения в состояние зрелости. Компании не находят внутренних убеждений по пересмотру или кардинальному изменению фундаментальных ценностей, таких как: миссия, стратегия, видение.

Однако не все компании строятся на трех элементах влияния.

При создании Таможенного союза и вступлении Казахстана в ВТО многие собственники компаний стали задумываться о конкурентном преимуществе в связи с увеличением рынка, где влияние трех элементов становится меньше, появляются новые игроки из других стран. На этой волне управленцы и собственники бизнеса, которые умеют смотреть за горизонт, предпринимают любые действия для улучшения нынешнего состояния компании, применяя различные методы: реинжиниринг бизнес процессов, диверсификация бизнеса и т.д.

Немаловажную роль в реинжиниринге бизнес-процессов компании играют Информационные технологии (ИТ). Проводя реинжиниринг компании, нужно детально ознакомиться с предложениями рынка ИТ, возможно, некоторые технологии помогут в решении существующих проблем и упростят многие вещи в бизнес-процессах. Так, компания SAP, выпустив программное обеспечение для делопроизводства, тем самым ввела новый стандарт ведения документооборота, улучшив бизнес процессы многих компаний путем внедрения ИТ.

Еще одним основанием в пользу указанного управленческого инструмента является экономическая ситуация Казахстана в условиях девальвации национальной валюты и падения цены на нефть. Все эти факторы подталкивают казахстанские компании к более прогрессивным и решительным действиям, одним из которых является реинжиниринг.

**Источники:**

1. Майкл Хаммер, Джэймс Чампи. Реинжиниринг корпорации. Манифест революции в бизнесе.
2. Майк Робсон, Филип Уллах. Практическое руководство по реинжинирингу бизнес процессов.

## **МИРОВОЙ ОПЫТ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ ДЛЯ КАЗАХСТАНА И КАЗАХСТАНСКИХ КОМПАНИЙ**

Современный мир представлен достаточно большим разнообразием моделей корпоративного управления. За 20-30 лет мы не успели создать свою собственную модель, государство рекомендует использовать континентальную модель. Разные страны выработали собственные модели корпоративного управления, и перед Казахстаном также актуален вопрос выработки подходов в формировании собственных моделей корпоративного управления с учетом национальных особенностей, а также традиций ведения бизнеса и управления им. Также во многих аспектах корпоративного управления прослеживается сильное влияние исторических предпосылок и условий развития экономик стран.

Исторически сложилось, что в настоящее время наибольшее распространение в мире получили три основные модели корпоративного управления:

1. Семейная модель управления.
2. Англо-американская (англосаксонская) модель управления.
3. Континентальная модель управления.

Следует также упомянуть, что в свое время по ряду исторических, политических и социальных факторов в Японии имело место развитие собственной модели корпоративного управления, не получившей дальнейшего распространения за пределами страны.

Последующие преобразования в законодательстве, нацеленные на активное развитие экономики Японии, привели к тому, что специфическая «островная» составляющая данной модели стала ослабевать. Она подверглась существенной трансформации под влиянием англо-американской модели. Учитывая ее специфический и локальный характер, мы опустим ее рассмотрение в рамках нашего исследования.

Во Франции, Италии, Швеции, Канаде, а также в странах Латинской Америки и Азии широко распространена семейная модель корпоративного управления. Это одна из старейших моделей управления и контролем над бизнесом в мире. Отличительная особенность этой модели заключается в том, что в руках членов одной семьи родственников сосредоточено все управление бизнесом. Т.е. контроль, сосредоточение и распределение капитала происходит исключительно по семейному принципу.

Существуют целые фамильные династии: в Канаде - клан Брофманов, в Италии - Аньелли, в Швеции - Валленберги, в Южной Африке - Оппенгеймеры, на Тайване - группа Ли Кай Ши, в руках которых сосредоточена серьезная доля экономики страны. И, пожалуй, одними из известнейших в мире фамилий, уже давно прочно ассоциирующимися с семейной формой ведения бизнеса, являются Ротшильды и Рокфеллеры.

В настоящее время от 45 до 75% ВВП промышленно развитых стран приходится именно на семейные компании. На сегодняшний день в США и Европе 30-40% самых крупных компаний представляют собой семейный бизнес. В Италии 85% бизнеса – это малые, средние и большие семейные компании, в Японии – 90% [1].

Достаточно символично, что Президент Казахстана в своем Послании «Казахстанский путь–2050: Единая цель, единые интересы, единое будущее», обозначил ориентир на поддержку деятельности МСБ в семейном формате: «Малый бизнес должен стать семейной традицией, передаваемой из поколения в поколение» [2].

На сегодняшний момент времени в Казахстане проводятся отдельные фрагментарные исследования на тему семейного бизнеса, в основном они касаются рассмотрения вопросов становления малых и средних предпринимателей. Большая часть представителей МСБ в Казахстане уже ведет свой бизнес по семейному принципу. В последующем, наиболее успешные из них имеют шансы перерасти в крупный бизнес.

Так, согласно исследованиям Ассоциации семейного бизнеса Казахстана, в нашей стране семейный бизнес представлен порядка 80% предприятий МСБ городов и 90% малыми и средними предпринимателями села [3].

Достоверной и структурированной информации о масштабах и количественных показателях крупного семейного предпринимательства в нашей стране, к сожалению нет. Традиционно информация о владении и управлении бизнесом той или иной семейной группы обсуждается бизнес элитами на кулуарном уровне.

Сложность доступа исследователей к представителям крупного бизнеса существенно затрудняет проведение подобных исследований. И каких-либо серьезных исследований на тему ведения крупного бизнеса в контексте семейной модели в настоящее время в Казахстане не проводилось. Непрозрачность и закрытость ведения бизнеса крупными семейными кланами Казахстана существенно ограничивает возможность предметного анализа состояния дел в данном вопросе.

Тем не менее, эксперты бизнеса склонны считать, что в большинстве крупных казахстанских компаний в форме акционерных обществ собственность сосредоточена у небольших групп акционеров, и зачастую

они являются семейными бизнесами [4]. Как правило, это крупные финансовые, производственные группы компаний, медиа- и агро- холдинги, которые контролируются собственниками из числа родственников.

Исходя из чего видится важным, чтобы бизнес-сообщество изменило подходы к использованию семейной модели в сторону прозрачности и открытости. Например, главы ведущих мировых финансовых кланов Рокфеллеров и Ротшильдов являются достаточно активными публичными деятелями. 30 мая 2012 года эти два клана открыто заявили о заключении союза, чтобы совместно противостоять новому витку мирового кризиса.

Однако в данный момент семейные кланы Казахстана не спешат быть открытыми. Информация о планах развития больших семейных бизнесов зачастую закрыта, а сами собственники не спешат делиться семейной спецификой своего бизнеса. Молва о наличии родственников в бизнесе распространяется чаще по неформальным каналам коммуникаций либо исключительно внутри самих организаций.

Мы бы порекомендовали взять на вооружение опыт публичности известнейших семейных династий, их принципы открытости и социальной ответственности. Что является хорошей предпосылкой для устойчивости семейного бизнеса в будущем, на этапе передачи управления следующему поколению собственников.

По нашему мнению формат семейной модели корпоративного управления в Казахстане дает такие важные плюсы, как:

- работа семейной компании не зависит от конъюнктуры фондового рынка;
- семейная компания меньше подвержена разного рода политическим рискам (изменения политической конъюнктуры, кризисов власти и т.д.).

Минусы семейной модели для Казахстана, на наш взгляд, связаны с такими факторами риска, как:

- уязвимость семейных компаний рейдерским захватам;
- неготовность собственников делиться акциями компании, что затрудняет использование механизмов IPO, усложняет разрешение кризисных ситуаций с кредиторами, может ограничивать возможности роста компании и т.д.;
- доступность к кредитным ресурсам связана с уровнем доверия и уважения к данной семье внутри страны;
- неразвитость социальных институтов наследования и преемственности семейного бизнеса.

Важной проблемой является эффективное решение вопросов преемственности на этапе передачи семейного бизнеса последующим поколениям. Исследования, проведенные PwC в 2014 году, говорят о том, что 70% семейных компаний к третьему поколению теряют большую часть своего состояния. В половине случаев - это следствие неподготовленности наследников бизнеса [5]. Лишь 16% частных и семейных компаний имеют полностью документально оформленный план преемственности [6].

Есть аналитические данные, о том, что 30% семейных компаний в мире, а на быстроразвивающихся рынках почти 50% с большой долей вероятности в течение первых пяти лет сменяют собственников [7].

В то же время на Западе уже существуют практика специальных курсов для «начинающих наследников». Сэнди Лодер - английский эксперт по управлению семейным бизнесом организовал компанию AN Loder Advisers, занимающуюся предоставлением уникальных услуг, связанных с подготовкой наследников семейного бизнеса. В них входит тестирование и выявление эмоционального и психологического профиля наследника, составляются индивидуальной программы обучения для выработки необходимых качеств наследника: лидерских навыков, способности справляться с экстремальными ситуациями, способности трезво анализировать свои возможности [8].

В этом контексте результаты исследования Wendy C. Handler показали, что социально успешные в жизни и в карьере собственники последующих поколений с большой долей вероятности будут успешными преемниками семейного бизнеса [9].

Ввиду относительной молодости казахстанского бизнеса семейный бизнес все еще управляется первыми собственниками-основателями. И в ближайшее время следует ожидать начала процесса первой передачи бизнеса наследникам. Сейчас как раз то время, когда надо задуматься над механизмом преемственности и способом его реализации. Согласно исследования PwC, чем на более поздний срок переносится решение этой проблемы, тем меньше шансов на успешную первую передачу бизнеса наследникам и связанных с ним ответственности и полномочий [5].

На основании чего следует рекомендовать внедрение вышеуказанных практик казахстанскому семейному бизнесу. Казахстанские бизнесмены уже сейчас значительно инвестирует в обучение своих будущих преемников. Например, на протяжении последнего десятилетия в казахстанской среде бизнес элит наметился устойчивый тренд направления своих детей на обучения в лучшие зарубежные вузы.

Однако простого профессионального обучения уже не достаточно. При формировании отечественного института преемственности бизнеса следует учесть, что другим важным фактором успешной преемственности является передача культурных и этических ценностей бизнеса, среди которых семейные традиции ведения бизнеса, принципы деловой и социальной ответственности, сохранения имиджа и репутации компании и отождествление его с репутацией семьи т.д.

В ряде европейских стран, главным образом: в Германии, Австрии, Швейцарии Норвегии и Нидерландах, а также в некоторых компаниях Бельгии и Франции получила широкое распространение континентальная,

или немецкая модель корпоративного управления.

Следует отметить, что данная модель сформировалась исходя из национальной специфики экономики, главным образом из-за большой концентрации акционерного капитала в этих странах и главенствующей роли коммерческих банков в структуре этого капитала. Количество миноритарных акционеров в сравнении, например, с Великобританией и США относительно небольшое. Как правило, здесь порядка 40% акций находятся в руках 4-6 крупных акционеров. И зачастую блокирующий пакет акций находится у инвесторов из числа банков [10].

В Германии основная часть бизнеса так или иначе состоит в системе перекрестного владения акциями. Банки и страховые компании в этой системе занимают ключевое место. Исторической предпосылкой такого состояния явился тот факт, что в качестве андеррайтеров выступали именно банки в случае IPO - первичного размещения акций компаний. При этом зачастую происходило приобретение акций в количестве, превышавшем возможности реального размещения.

По этой причине банки довольно часто становились крупными акционерами таких компаний. Еще подобную модель зачастую называют инсайдерской, т.к. в руках субъектов, с ней связанных, находится внушительная часть капитала корпорации.

Главный принцип социального взаимодействия реализован посредством представленности сотрудников, избранных путем открытых выборов в наблюдательном совете компании. В ФРГ порядка 50% мест в наблюдательном совете компаний, имеющих численность работников свыше 2 тысяч человек, принадлежит именно им. А при количестве работников менее 2 тысяч и до 500 человек, представленность сотрудников в наблюдательном совете от количества мест составляет порядка трети. Участие работников в корпоративном управлении компанией представляет собой отличительную особенность континентальной системы. Наблюдательный совет обладает контролирующими функциями.

Исполнительная власть реализуется через такой орган, как правление. А в целом в континентальной модели система управления двухуровневая: правление и наблюдательный совет. Собрание акционеров традиционно является высшим органом управления.

Следует отметить, что казахстанская модель корпоративного управления на данном этапе своего развития находится ближе именно к континентальной, т.к. характеризуется высокой концентрацией собственности в Казахстане. У 87% публичных компаний блокирующий пакет акций (свыше 25%) принадлежит как минимум одному владельцу [11].

Национальные фонды и государство в Казахстане владеют основной долей капитализации многих отечественных корпораций. АО «Фонд национального благосостояния «Самрук-Қазына» является основным держателем акций крупнейших АО страны, таких как Казахтелеком, Казпочта, КEGOC, Казатомпром, КТЖ, КазМунайГаз и ряда других. Т.е. менее десяти акционеров владеют половиной акционерных обществ страны.

Регулирование корпоративного управления в Казахстане происходит на основе Закона РК «Об акционерных обществах». Утверждение кодекса корпоративного управления, изменений и дополнений в него - все это относится к компетенции общего собрания акционеров в соответствии с данным законом. Также закон ограничивает передачу вопросов для решения исполнительному органу, если они относятся к компетенции совета директоров.

В Казахстане также был разработан модельный Кодекс Корпоративного управления. После внесения АФН дополнений в Постановление №63 от 15 марта 2004г. «О требованиях к эмитентам и их ценным бумагам» данный документ получил особый статус. Т.к. в листинговые правила Казахстанской Фондовой Биржи были внесены требования о наличии кодекса корпоративного управления [12].

Среди компаний, входящих в ФНБ Самрук-Қазына, следует выделить национального оператора связи Казахтелеком. Именно эта телекоммуникационная компания на протяжении последних лет является лидером в области внедрения принципов корпоративного управления среди дочерних зависимых организаций Самрук-Қазына. Об этом говорят заключения международных экспертов. Так, в 2011 году Standard & Poor's повысил рейтинг Казахтелекома с 5 до 5+ баллов по методологии GAMMA. Затем KPMG дал заключение о соответствии уровня корпоративного управления лучшей мировой практике на 64,8%.

В 2013 году диагностика корпоративного управления была проведена силами PwC. В результате диагностики было выявлено, что уровень корпоративного управления АО «Казахтелеком» составил 80,2%. Этот показатель был рассчитан как совокупность таких компонентов, как:

- прозрачность - 86%
- процессы - 76%
- структура - 77% [13].

Последнее, в 2015 году рейтинг составил 85%, что позволило достигнуть прогнозного показателя, запланированного к достижению к 2022 году, данная диагностика также была проведена силами независимого консультанта PwC.

Для таких стран, как Великобритания, США, Канада, Австралия и Новая Зеландия, характерна другая модель корпоративного управления, называемая англо-американской [14].

В этих странах владельцами капитала компаний выступают в основном институциональные и частные инвесторы - игроки на фондовых и валютных рынках. Общее собрание акционеров является высшим



органом управления корпорацией. В то же время из-за рассредоточения акций в руках большого количества акционеров данный орган скорее условная формальность.

Совет директоров является ключевым органом в этой модели корпоративного управления. Он отвечает перед контролирующими госорганами, отвечает за качество корпоративного управления перед собранием акционеров, а также отстаивает интересы акционеров и управляет всей деятельностью акционерного общества.

Назначение ключевых топ-менеджеров компании согласно принятому уставу: CEO (Chief Executive Officer – главный распорядительный администратор), президента, вице-президентов и т.д. находится в юрисдикции совета директоров. Что касается CEO, то он традиционно подотчетен акционерам и совету директоров и в то же время имеет большие полномочия.

Исходя из чего можно заключить, что специфика англо-американской модели проявляется в следующих аспектах:

- Профессиональные наемные менеджеры осуществляет фактическое управление компанией.
- Акционеры - мелкие инвесторы зависят от руководства компании.
- Основная управленческая проблема заключается в выстраивании эффективных взаимоотношений между наемными менеджерами и собственниками компании.
- Главным механизмом контроля менеджмента компании является отлаженная работа фондового рынка.

В коммерческих банках США в 1933 г. был принят закон Гласа - Стигала, устраняющий конфликт интересов при совмещении инвестиционной и коммерческой деятельности банков, которым было запрещено владеть более 5% голосующих акций сторонних организаций. Из-за этого роль банков США в англо-американской модели является незначительной [14].

Данная модель является достаточно привлекательной для Казахстана, в виду демонстрации таких сильных сторон, как: прозрачность и подотчетность участников, наличие института независимого совета директоров, отведена особая роль корпоративному секретарю, принципы справедливости наемного менеджмента, законами защищены интересы миноритариев, доступность зарубежных фондовых рынков.

Но в Казахстане существует ряд серьезных ограничивающих факторов для развития этой модели. Это низкая активность институциональных инвесторов, невысокая ликвидность отечественного рынка корпоративных ценных бумаг и высокая степень неопределенности внутренней и внешней среды организации.

В заключении подытожим основные аспекты рассматриваемой проблематики.

Казахстанское законодательство уже закрепило большую часть общепризнанных принципов корпоративного управления. Традиции корпоративного поведения и практическая часть их реализации принципов корпоративного управления все еще формируются. Усилия политического руководства страны по развитию и формированию правовых норм не гарантируют качества корпоративного управления, однако содействуют этому.

В Казахстане преобладают семейная и континентальная модели корпоративного управления. И реализация каждой из них несет свой собственный отпечаток.

Так, семейная модель широко распространена как в сфере МСБ, так и большого бизнеса. По утверждению экспертов, охват данной формой управления в среде МСБ составляет около 80%. В то же время, каких-либо серьезных исследований в данном направлении не производилось. В случае с крупным бизнесом проведение аналитики затруднено непрозрачностью рынка и отсутствием доступа к такой информации.

Для семейной модели в Казахстане растет актуальность вопросов преемственности бизнеса, процесса смены первого поколения. Важность данной проблематики уже отмечена в зарубежной практике и отражена в соответствующих кейсах.

Организация института наследования, построение системы подготовка наследников - вот что следует определить задачами на ближайшую перспективу. Мы бы рекомендовали обратить внимание на регламентацию самого процесса передачи дела наследникам.

Для наиболее полной реализации сильных сторон семейной модели - гибкости управления, высокой скорости принятия решений, приверженности традиции и делу, приоритетному отношению к вопросам социальной ответственности, казахстанским компаниям необходимо также решить вопрос прозрачности и публичности ведения дел. Примером могут служить ведущие семейные династии развитых стран.

Работа действующей в Казахстане континентальной модели осложнена многими факторами. Главными из них являются вопросы прозрачности деятельности таких компаний. Как правило, это стратегически важные и системообразующие отраслевые квазигосударственные компании. Высокая значимость представителей этой группы для экономической, социальной и политической жизни страны влияет также и на имиджевую составляющую государства на внешней арене.

Для более эффективного функционирования данной модели необходимо повышение транспарентности работы топ-менеджмента компаний. Также важно на наш взгляд нужно внимание не только профессиональным, но и их этическим качествам топ-менеджеров, нравственному облику в целом. Следует бороться с внесением семейных и клановых интересов в работу компаний, также влиянием политической конъюнктуры при принятии экономических решений.

В то же время в Казахстане существуют успешные примеры реализации данной модели корпоративного управления. Одна из них - это компания Казахтелеком, лидирующая среди дочерних компаний нацхординга «Самрук-Казына» по уровню рейтинга корпоративного управления.

Для совершенствования системы корпоративного управления и соответствия ее уровню лучших международных практик Казахтелекому необходимо:

- разработать политики и процедуры оценки работы совета директоров;
- внедрить политику противодействия коррупции и мошенничеству;
- внедрить практику преемственности в совете директоров.

Что касается англо-американской модели, то данная модель является достаточно привлекательной для Казахстана, так как характеризуется высоким уровнем прозрачности и справедливости наемного менеджмента. Ее развитие в Казахстане предопределено активностью институциональных инвесторов и ликвидностью фондового рынка.

Исходя из мировой практики успешного развития корпоративного управления, следует учесть, что выбор и определение эффективных моделей управления происходят на основании критериев их эффективности и применимости в каждом конкретном случае по принципу «Время, место, обстоятельства».

Для Казахстана сейчас важно продолжить разработку собственных моделей корпоративного управления, учитывающих национальные особенности ведения бизнеса. Данный процесс характеризуется свободным волеизъявлением бизнес-сообщества и сохранением за ним права выбирать для себя оптимальные модели и формы управления.

#### **Источники:**

1. Русинович М.В. Применимость шведского опыта организации финансово-промышленных групп в российских условиях // Имущественные отношения в Российской Федерации. – 2008. – №7 (82).
2. Послание Президента Республики Казахстан Н.Назарбаева народу Казахстана. 17 января 2014 г. Казахстанский путь – 2050: Единая цель, единые интересы, единое будущее. Официальный сайт Президента Республики Казахстан / <http://www.akorda.kz>.
3. Семейные ценности в бизнесе // Информационно-аналитический портал And.kz / <http://and.kz>.
4. Филин С. Актуальные проблемы семейного бизнеса в Казахстане // Сборник статей Международной конференции, посвященной 25-летию Международной Академии Бизнеса «Предпринимательство и бизнес-образование в развивающемся мире», Алматы, Казахстан, 31 октября - 01 ноября 2013 г./ Международная Академия Бизнеса – 368 с.
5. PricewaterhouseCoopers, 2014. Частный бизнес крупным планом: семейный и профессиональный. Всемирное исследование частного и семейного бизнеса.- // <http://www.pwc.ru/fbs2014>.
6. Lansberg, I., 1988. The Succession Conspiracy. The succession conspiracy, 1(2), pp. 119–143.
7. Miller D. Managing for the long run: lessons in competitive advantage from great family businesses / Danny Miller, Isabel Le Breton-Miller. – Boston, Mass.: Harvard business school press, cop. 2005. – X. – 310 p.
8. Пашалок М. Курс молодого наследника: как перевоспитать миллионера // Официальный сайт Форбс.ру - / <http://www.forbes.ru>.
9. Wendy C. Handler. Succession in Family Business: A Review of the Research. Family Business Review 1994; 7; 133.
10. Ключков В.Н. Германская модель корпоративного управления: генезис, особенности и традиции // Менеджмент в России и за рубежом. 2006. № 6.
11. Исследование практики корпоративного управления в Казахстане. IFC, 2010, с. 6.
12. Постановление №63 от 15 марта 2004г. «О требованиях к эмитентам и их ценным бумагам» // Веб-сайт Казахстанской фондовой биржи, [www.kase.kz](http://www.kase.kz).
13. АО «Казахтелеком»: Компания лидер по уровню рейтинга корпоративного управления среди дочерних компаний АО «Самрук-Казына» в 2013 году // Информационно-аналитический портал АО «Фонд национального благосостояния «Самрук-Казына». - <http://sk.kz>.
14. Дементьева А.Г. Модели корпоративного управления: опыт зарубежных стран и России // Право и управление. XXI век. 2008. № 8.

## ПРАКТИКА РАЗРАБОТКИ КЛЮЧЕВЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ ДЛЯ ОБЛАСТНОГО ПЕРИНАТАЛЬНОГО ЦЕНТРА

Областной перинатальный центр (ОПЦ) г. Актау - это лечебное заведение третьего уровня родовспоможения, где концентрируются беременные, роженицы, родильницы, женщины с различной акушерской и гинекологической патологией со всей Мангыстауской области.

ОПЦ г. Актау рассчитан на 250 коек, из которых 200 коек акушерские, 50 коек гинекологического профиля. В 2011-2012 году 40-50% коек гинекологического профиля занимали беременные женщины до 22 недель, 10% коек – пациентки в связи с прерыванием беременности, 20% коек - женщины с воспалительными заболеваниями женских половых органов, 20% - послеоперационные больные, как правило, после экстренных или плановых объемных гинекологических операций. Пациенты после гинекологических операций находились в отделении по 10-15 дней, а порой и больше, операции отличались травматичностью, требовали применения большого количества медикаментов, растворов для инфузии, крови и кровезаменителей, анальгетиков, перевязочного материала, снижали качество жизни, требовали длительной реабилитации. Соотношение экстренных операций к плановым операциям составляло 70/30, что в корне неверно, так как плановые операции в принципе должны превалировать над экстренными операциями.

Если посмотреть на структуру гинекологического отделения в 2011-2012 годы, то видно, что только 20% больных отделения составляли женщины, которые были госпитализированы для хирургического лечения. Естественно, при таком количестве коек в гинекологическом отделении, длительных сроках госпитализации, процентном соотношении хирургических женщин к общему числу женщин, способность оздоровить женщин была очень низкой, и в общих цифрах составляла порядка 200-250 операций в год. Если учесть, что количество женского населения области на тот момент составляло порядка 150 тысяч человек, то такое отделение не в силах было оказать хирургическую помощь даже 1% женского населения области в год.

Кроме города Актау, в области гинекологическое отделение существовало при городской больнице города Жана-Озен, рассчитанное на 20 коек, с небольшим штатом врачей гинекологов, где оперативная активность была очень низкой и составляла порядка 5-10%.

Дополнительно, около 10% гинекологических операций проводилось в 2 частных медицинских центрах областного центра. Итого суммарно только 50% женщин, нуждающихся в хирургическом лечении, получали необходимую хирургическую помощь, и порядка 80% этих операций заканчивались удалением органа. А если учесть, что в структуре гинекологической заболеваемости такая нозология, как миома матки, составляет порядка 20-40% в популяции женского населения, при общем женском населении области более 150 тысяч человек, не говоря о других заболеваниях, то не все женщины своевременно получат медицинскую помощь на современном уровне.

Все эти отрицательные факторы привели к тому, что количество женщин, желающих получить специализированную помощь за пределами области, в силу перечисленных причин значительно возросло.

Таким образом, улучшение качества диагностики, увеличивающееся количество женского населения области, увеличение продолжительности фертильного возраста женщин, увеличение гинекологических больных, нуждающихся в специализированной хирургической помощи приводило к тому, что женщины оставались без квалифицированной медицинской помощи или были вынуждены лечиться за пределами области.

Для решения возникших проблем Областное управление здравоохранения Мангыстауской области поставило перед руководством областного перинатального центра следующую задачу: создать эффективную систему управления, которая позволит в решении существующих проблем.

Директор ОПЦ совместно с коллективом для разработки эффективной системы управления в ходе неоднократных обсуждений пришли к заключению: чтобы создать эффективную систему управления, необходимо сконцентрировать внимание на критически важных показателях, относящихся к клиентам, внутренним процессам, обучению, карьерном росте персонала, финансам.

Данным критериям отвечала система КРІ, которая основана на системе сбалансированных показателей и позволяет оценить работу сквозь призму специально разработанных целевых показателей. Другими словами, КРІ это факторы достижения успеха.

Для внедрения эффективной системы КРІ в свете озвученных проблем сформирована рабочая группа в составе: директора областного перинатального центра, его заместителей, экономистов, сотрудников внутреннего аудита, заведующего отделением. Для разработки системы КРІ определены представленные ниже цель, миссия, стратегия ОПЦ.

**Цель:** оптимизация структуры отделения путем создания команды высококвалифицированных

специалистов применяющих самые современные и передовые методики лечения, ориентированные на пациентов.

**Миссия ОПЦ:** «Эффективная система перинатальной помощи».

**Стратегия ОПЦ:** «Создание системы ключевых показателей, с помощью которых достичь поставленной стратегической цели».

Осуществлена перепрофилизация гинекологического отделения. Из существующего отделения гинекологии создано два отделения.

После создания ОЭРГ руководство перинатального центра поставило следующие конкретные задачи:

- Максимальное использовать эндоскопические методы лечения при всех случаях, где есть показания к применению;
- Увеличить оборот койки;
- Сократить среднюю длительность пребывания больных на койке;
- Создать поточность больных, чтобы все нуждающиеся могли получить необходимую помощь;
- Оказывать консультативную помощь пациентам города и области;
- Оказывать учебно методическую помощь ПМСП города и области;
- Содействовать больным в получении квоты для лечения в республиканских центрах;
- Обучать врачей ОПЦ и медсестер эндоскопическим технологиям;
- Наладить круглосуточную специализированную помощь в стационаре;
- Минимизировать использование медикаментов, перевязочного материала (строго по показаниям);
- Участвовать в утренних конференциях с докладами интересных клинических случаев;
- Внедрить платные услуги;
- Повышать знания врачей и сестер путем постоянного обучения персонала.

Затем была разработана система ключевых показателей, которая внедрена и адаптирована на базе вновь созданного отделения эндоскопической и реконструктивной гинекологии (ОЭРГ).

Была проведена разъяснительная работа с сотрудниками отделения о том, для чего создается система ключевых показателей, какие основные ее преимущества.

В соответствии с поставленными задачами были разработаны, обсуждены в коллективе и утверждены на общем собрании ключевые показатели.

Система КРІ была разработана для врачей отделения, среднего и младшего медицинского персонала таким образом, чтобы каждый сотрудник на своем уровне решал задачи своего уровня и достигал поставленных целей.

Некоторые из них представлены в таблице 1.

Почему выбраны именно эти ключевые показатели? Потому что они вытекают из поставленных задач, а также эти ключевые показатели отвечают следующим требованиям:

- Достижимы
- Правильно ориентированы
- Сбалансированы и взаимосвязаны
- Разумны
- Открыты к действиям
- Легко воспринимаемы
- Просты в измерении [1].

**Таблица 1. Некоторые КРІ областного перинатального центра г. Актау**

№	Название показателя	Целевой показатель (изменения ежегодно)
1.	Объем гинекологических операций по сравнению с аналогичным периодом прошлого года.	+ 10% ежегодно
2.	Объем оказанных платных услуг.	+ 15%
3.	Процент удовлетворенности пациентов (не менее 85%).	+ 20%
4.	Время ожидания пациента на листе ожидания (не более 10 дней).	- 5%
5.	Время ожидания пациента в приемном покое (не более 20 минут).	- 5%
6.	Доля финансовых средств, снятых за некачественное оказание медицинской помощи в стационаре.	- 5%

7.	Показатель повторного незапланированного поступления в течение месяца по поводу одного и того же заболевания (стремиться к 0%).	- 5%
8.	Коэффициент использования контрольного перечня по хирургической безопасности, рекомендованного ВОЗ (стремиться к 100%).	+ 20%
9.	Оперативная активность сотрудников.	+ 10%
10	Количество проведенных мастер-классов.	+ 5%
Примечание: составлено автором		

Результат в течение трех лет после внедрения КРІ были следующие.

1. Если до создания ОЭРГ в год выполнялось порядка 200-250 операций, причем доля эндоскопических операций была менее 5%, то после создания ОЭРГ и внедрения КРІ из года в год количество операций увеличивалось с каждым годом на 100-150 операций, и в настоящее время выполняется порядка 1000 операций.

2. Если раньше средняя длительность пребывания женщин на больничной койке составляла 8.7 дней, то с внедрением эндоскопических технологий длительность пребывания сократилась до 2.4 дня.

3. Эндоскопические операции выполняются в 94% случаях, и только в 4% случаях выполняется традиционная «полостная» операция.

4. Средняя занятость койки в году составляет 212.0 день, раньше 174 дня.

5. Оборот койки стал 54.7%, ранее был 32.3%.

6. Оперативная активность составляет 98% по сравнению с прошлыми годами -21%.

7. Количество женщин, которые не уезжают лечиться за пределы области, составляет порядка 200 женщин в год.

8. Резко снизилась потребность в антибиотиках, перевязочном материале, анальгетиках, даже после длительных и объемных операций. Пациентки, как правило, получают однократно антибиотик и два дня анальгетики.

9. Снизилось количество дней нетрудоспособности у прооперированных женщин до 14.

10. Количество повторных госпитализаций сведено к нулю.

11. Количество осложнений равно 0% на протяжении последних трех лет.

12. За 3 года существования отделения проведено три мастер-класса, из них два с международным участием.

Система КРІ является хорошим инструментом для увеличения эффективности работы перинатальных отделений при условии правильного методического организационного и профессионального подхода к их разработке.

При этом мы можем рекомендовать использовать системы КРІ и в практике работы других отделений и службы ЛПУ, так как внедрение системы ключевых показателей эффективности позволило значительно изменить количественные и качественные показатели работы отделения.

При разработке и внедрении КРІ надо учитывать следующее:

1. Необходимо четко сформулировать основную цель организации и структурных подразделений

2. На этапе внедрения КРІ необходимо сформулировать основную проблему, которую необходимо всесторонне рассмотреть, обсудить на всех уровнях

3. Руководство клиники должно понимать, для чего создается система КРІ, на какие показатели в первую очередь должна повлиять система КРІ.

4. Для внедрения КРІ необходимо разработать и сформировать организационную структуру (в команду должны войти топ-менеджеры организации: директор, заместители, руководители структурных подразделений).

5. КРІ должны быть направлены на достижение поставленных целей и задач.

6. Необходимо выработать такие показатели, которые будут непосредственно влиять на конечный результат.

7. Показателей КРІ должно быть не более 10.

8. Необходимо донести до каждого сотрудника цели и задачи отделения, систему КРІ и принципы работы этой системы.

9. Увязать основную цель ОПЦ с конечным результатом и мотивацией персонала.

10. Для внедрения КРІ нужны время и постоянная работа всего персонала [2].

Можно говорить, что разработка и использование системы ключевых показателей позволит:

- Улучшить контроль за увеличением количества проводимых гинекологических операций (разного уровня) с обязательным ежегодным приростом– это первостепенная задача, от выполнения которой зависело выполнение всего стратегического плана;

- Ускорить развитие инфраструктуры и обеспечить бесперебойную работу перинатального центра, что зависит от бюджета организации и получаемой дополнительной прибыли от предоставляемых платных



услуг (это также и источник дополнительной мотивации сотрудников и средства для проведения мастер-классов высокого уровня);

- Обеспечить постоянный контроль за работой койки – залог как финансового успеха, так и непрерывного повышения имиджа учреждения;
- Улучшить удовлетворенность пациента – одна из важных составляющих менеджмента в здравоохранении от момента поступления и до момента выписки;
- Оценить качество оказания медицинской помощи;
- Обеспечить строгий и честный контроль за послеоперационными осложнениями и внутрибольничной инфекцией как критерий качества оказания медицинской помощи, так и уровня профессиональной и нравственной подготовки персонала центра - необходимое звено для становления каждого медицинского учреждения;
- Создать систему управления рисками;
- Усилить контроль за непрерывной подготовкой кадров при участии высококвалифицированных специалистов из других ведущих отечественных и зарубежных медицинских центров. Анализ текучести кадров – необходимое звено в решении поставленных задач [3].

**Источники:**

1. Клочков А.К. КРІ и мотивация персонала. Полный сборник практических инструментов. Москва: Эксмо, 2009.
2. Панов М.М. Оценка деятельности и система управления компанией на основе КРІ. Москва: Инфра-М, 2014.
3. Абуова Х.Ж., Ергалиев К.А. Применение системы сбалансированных показателей в управлении медицинской организацией. Методические рекомендации. Астана, 2014.

## **КЛЮЧЕВЫЕ ФАКТОРЫ УСПЕХА (КФУ) МАЛОГО ПРЕДПРИЯТИЯ ТОО “DORAY SM”**

Известно, что коммерческий успех чаще всего приходит к компании, которая вопреки всем сложностям, возникающим на конкурентном рынке, продолжает напряженно работать, уделяя первостепенное внимание вопросам наиболее полного учета интересов своих клиентов. Как показывает практика, рыночный подход, основанный на безусловном приоритете потребностей и интересов клиента, в конечном счете, всегда бывает оправдан. И стратегия, основанная на таком подходе, при грамотной её реализации, способствует росту популярности компании на рынке, а её продукция или оказываемые услуги, как правило, довольно скоро становятся узнаваемыми, пользующимися спросом. Сама же компания приобретает репутацию первоклассного поставщика продукции (услуг), которому клиенты доверяют. Например, на казахстанском рынке строительных услуг имеется немало компаний, предоставляющих услуги по электрическому обогреву производственных и жилых зданий. Но среди них выделяется несколько ведущих компаний, в которых менеджмент в течение ряда лет методично, шаг за шагом, выстраивал все бизнес-процессы на основе наиболее полного учета интересов клиентов. В итоге, рейтинг этих компаний у клиентов намного выше, чем у их конкурентов. И, как результат, более высокий уровень прибыли [1, 2, 5].

В основе подхода, опирающегося на создание преимуществ перед конкурентами в борьбе за клиента, как известно, лежит концепция так называемого фокусирования на факторах, обеспечивающих достижение успеха. Для ответа на вопрос: «В чем секрет успеха одних компаний или подразделений и постоянных неудач других?» обычно бывает необходимым обратиться к научной модели управленческого инструмента, известного под названием «Ключевые (Критические) Факторы Успеха» (КФУ) [1, 2].

Данная модель широко используется корпорациями и предпринимателями уже 50 лет. Создателем управленческого инструмента КФУ, научно объясняющий механизм успешности компаний и подразделений, является Рон Дэниел, который проработал в McKinsey & Co более 30 лет. Тамон убедительно доказал эффективность своего инструмента. Помимо работы в McKinsey & Co, Рон Дэниэл был директором и председателем еще двух успешных компаний, занимал ключевые позиции в руководстве Гарвардским Университетом и его имуществом по всему миру, вырастил под своим началом нескольких топ менеджеров мирового уровня [2, 5].

Определение КФУ на языке деловых кругов - это ответы на вопросы: какие знания, организационные усилия и ресурсы понадобятся, чтобы компания смогла выжить и бороться? Они являются фундаментальными условиями, определяющими возможность компании выиграть на рынке. Для каждой отрасли эти факторы различны, поскольку непосредственно определяются теми силами, которые играют основную роль в данной сфере. Следует принять во внимание еще одну вещь: эти факторы определяют, какие компании достигнут успеха на длинном жизненном пути в данной отрасли и на данном рынке. К сожалению, КФУ не всегда совпадают с текущими возможностями компании. Что, если они не совпадают? В этом случае будет необходимо изыскать новые возможности [1, 5].

Для малых предприятий можно выделить три основных направления формирования КФУ это:

- **Целеполагание, франчайзинговая сеть, достижение поставленной цели.** Подразумевает под собой четкое понимание своего бизнеса и ответ на вопрос «Почему я занимаюсь именно этим бизнесом?». Как сказал две тысячи лет назад римский философ Луций Анней Сенека, для корабля, не знающего, к какой пристани он плывет, ни один ветер не бывает попутным. Эта метафора на сто процентов применима к человеку бизнеса и его деловому начинанию.

- **Неуклонное движение к цели, физическая и психологическая выносливость.** Твердое намерение и нестигаемое желание бизнесмена достичь своих бизнес целей.

- **Интеллектуальная работа предпринимателя.** Он связан с умственной работой предпринимателя, думать, взвешивать все «за» и «против» при принятии управленческих и бизнес решений, проводить анализ текущей (при этом быстро и непредсказуемо меняющейся) ситуации, делать выводы, внедрять обоснованные изменения и двигаться дальше.

КФУ, связанные с конкретной отраслью, можно найти, если разобраться в следующих факторах, которые описывал в своих трудах Роберт Грант и которые могут повлиять на успех бизнеса, связанный с анализом спроса и конкурентов и с ответом на вопрос: «Как фирма выживает в условиях конкуренции?» [2, 4].

Обратимся к характеристике КФУ для нашей компании, действующей на рынке услуг по электрическому обогреву производственных и жилых зданий.

Отвечая на вопрос, кто наши потребители и чего они хотят, проведем соответствующий анализ. Выясняется, что наши клиенты, это: строительные компании - при строительстве жилых и гражданских объектов, а также физические лица - при строительстве жилых домов и/или бани и/или любого строения

частного характера. Справка: наши услуги электрообогрева применяются при обогреве кровель и при установке электрического теплого пола [2, 4].

Выясняем далее, что наши потенциальные клиенты хотят приемлемые цены, большой выбор материала, качественное предоставление услуг, соблюдения сроков монтажа, использования качественных материалов, предоставление гарантии на монтаж и последующее качественное обслуживание сервисного обслуживания. Также нужно отметить, что наши потенциальные клиенты хотят быть в курсе всех новинок, которые могли бы сэкономить расходы на обслуживание и повысить комфорт от установленной системы обогрева [2, 4].

Далее, для того, чтобы сделать анализ конкурентов необходимо ответить на следующие вопросы - что является движущей силой конкуренции?, каковы основные характеристики конкуренции?, насколько интенсивно соперничество?, как мы можем добиться преимущественного конкурентного положения?

Опишем движущие силы конкуренции в нашей отрасли.

- Членство Казахстан в ЕАЭС: с вхождением новых фирм на наш рынок меняется расстановка сил среди компаний отрасли.

- Вхождение Казахстана в ВТО заставляет фирмы отрасли сжимать издержки с целью завоевывания потенциальных клиентов.

- Развитие технологий влияет на ситуацию в отрасли через создание возможностей для предоставления услуг с новыми и более качественными материалами при меньших издержках и открывает новые перспективы для отрасли в целом.

- Низкие барьеры для входа в отрасль привлекают множество потенциальных компаний поставщиков услуг с более мощными финансовыми ресурсами.

Основная характеристика конкуренции в нашей отрасли есть Совершенная конкуренция.

Интенсивность соперничества: в данной отрасли присутствует высокая интенсивность соперничества, есть многочисленные конкуренты, примерно равные по силам [2, 4].

Добиться преимущественного конкурентного положения позволяют:

- низкие издержки,
- отличные отношения с поставщиками (производителями материалов),
- высокий профессионализм сотрудников компании,
- исследования и выявление новинок в материалах и их монтаже.
- отличные взаимоотношения с существующими клиентами.

Ответом на вопрос, как фирма выживает в условиях конкуренции, будет следующее - наша компания постоянно заботится о своей репутации как компания профессионалов своего дела, выполняющих свою работу точно в срок, безукоризненно выполняющих свои обязательства. Мы поддерживаем очень хорошие отношения как с поставщиками, так и с потребителями, для своих сотрудников проводим интенсивные курсы повышения квалификации, следим за новинками в отрасли [2, 3, 4].

Таким образом, КФУ нашей компании представляет собой своеобразный набор условий, составленный в результате вышеприведенного анализа и установления стратегических целей, которые мы выявили в нашем бизнесе. Достаточно трех-четырёх ключевых факторов успеха. Суть заключается в том, что все эти факторы можно разделить на несколько общих категорий. «КФУ – это простой и эффективный инструмент стратегического планирования за счет фокусирования усилий и финансов на главном. Используйте его – и он приведет ваш бизнес к успеху!»

Стратегическая миссия компании ТОО «Doga SM» звучит как: **«Стать крепкой и надежной компанией на рынке услуг по обеспечению тепла и безопасности в домах казахстанцев до 2020 года. Оборот компании 500 000 000 тг. в год в 2020 году.»**

На основе миссии руководство компании составило список стратегических целей:

- Увеличение доли местного рынка.
- Расширить ассортимент предоставляемых услуг путем расширения бизнеса по установке сигнализации, датчиков утечки воды, противопожарной сигнализации.
- Открытие высокоэффективных сервисных центров в шести крупных городах Казахстана, для привлечения новых клиентов.
- Поддерживать степень удовлетворения покупателей на высоком уровне.
- Постоянное совершенствование предоставляемых услуг [3, 5].

Далее перед нами стоит задача выделения КФУ. На основе стратегических целей составляется список кандидатов. Вот он:

**Таблица 1. Ключевые факторы успеха ТОО «Doga SM»**

<i>Стратегические цели</i>	<i>Возможный КФУ компании</i>
Увеличение доли местного рынка.	Увеличить конкурентоспособность компании по сравнению с конкурентами. Привлечь клиентов.
Расширить ассортимент предоставляемых услуг путем расширения бизнеса по установке сигнализации, датчиков утечки воды, противопожарной сигнализации.	Поддерживать успешные взаимоотношения со старыми поставщиками. Найти новых поставщиков качественных товаров.

Открытие высокоэффективных сервисных центров в шести крупных городах Казахстана, для привлечения новых клиентов.	Найти средства для открытия новых сервисных пунктов. Успешно провести презентацию сервис центров, справляясь с возможными помехами бизнесу.
Поддерживать степень удовлетворения покупателей на высоком уровне	Работа с персоналом: сохранение ценных кадров и обучение навыкам общения с покупателями.
Постоянное совершенствование предоставляемых услуг.	Выявление новых потребностей клиентов, анализ новинок в данной отрасли

Примечание: составлено автором.

Теперь нам остается выбрать из этого списка 3 - 4 КФУ.

Итак, КФУ для ТОО «Doqau SM» являются тесные взаимоотношения со своими поставщиками. Без их идеальной отладки не будет ни качественного товара, ни приоритетности заказа, ни конкурентоспособных цен.

Следующий по важности фактор – привлечение потенциальных клиентов, выявление и способы разрешения новых потребностей старых клиентов. Без клиентов компания не сможет расширяться и увеличивать свою долю рынка.

Третий фактор – изыскание финансирования для открытия новых сервисных пунктов. Компания не сможет достичь своих стратегических целей без расширения, а для этого нужны деньги.

Четвертый фактор - Поиск новых и сохранение старых ценных кадров. Поскольку без профессиональных сотрудников мы не можем делать свою работу на отлично.

**Источники:**

1. Шифрин М.Б. Стратегический менеджмент. Серия «Учебное пособие» 2-ое издание. Питер, 2009.
2. Грант Р.М. Современный стратегический анализ, 5-ое издание, пер. с англ. Фунтова В.Н. Питер, 2008.
3. Майкл Е. Портер. Конкурентная стратегия. Методика анализа отраслей и конкурентов. Пер. И. Минервин. Москва, 2005.
4. Тултабаев С.Ч. Раздаточный материал по дисциплине «Стратегический менеджмент». Алматы, 2015.
5. Майкл Портер, Джеффри Самплер, С.К. Прахалад и др. Курс МВА по стратегическому менеджменту. 3-е издание. Пер. Егоров В. Москва, 2006.

## РОЛЬ МАРКЕТИНГА ДЛЯ ПРЕДПРИЯТИЙ МСБ РЫНКА ПО ПРОИЗВОДСТВУ СПЕЦОДЕЖДЫ

В статье представлены основные моменты динамики использования маркетинга в современных условиях. В частности, рассмотрены основные подходы к планированию, присущие казахстанским предприятиям малого и среднего бизнеса (МСБ), обозначены плюсы эффекта маркетинговых принципов на процесс планирования для указанной категории компаний. Также выделены проблемы, традиционные для производителей спецодежды, и предложены варианты профилактики и предотвращения обозначенных проблем.

В настоящее время интерес к маркетингу, в частности, при организации предприятий малого бизнеса, имеет выраженную тенденцию постоянного роста. Опыт развития мировой экономики показывает, что вопрос организации маркетинга особенно актуален в условиях экономического кризиса [1].

Маркетинг в Казахстан пришел в начале 90-х годов, с переходом на рыночную экономику, но истинную значимость обрел в 2000 гг., когда компании стали активно использовать маркетинг для продвижения своих товаров на рынок.

В условиях конкурентной экономики, когда покупатели ведут себя все рациональнее и сталкиваются со все более широким выбором, компания может добиться настоящего успеха только за счет выбора, обеспечения и продвижения высокой ценности для покупателей, а также благодаря точной оптимизации процесса ее предоставления [2]. Компании, разделяющие традиционный подход, когда маркетинг начинает работать с началом продаж, имеют шансы преуспеть в экономической системе с товарным дефицитом (рис. 1).

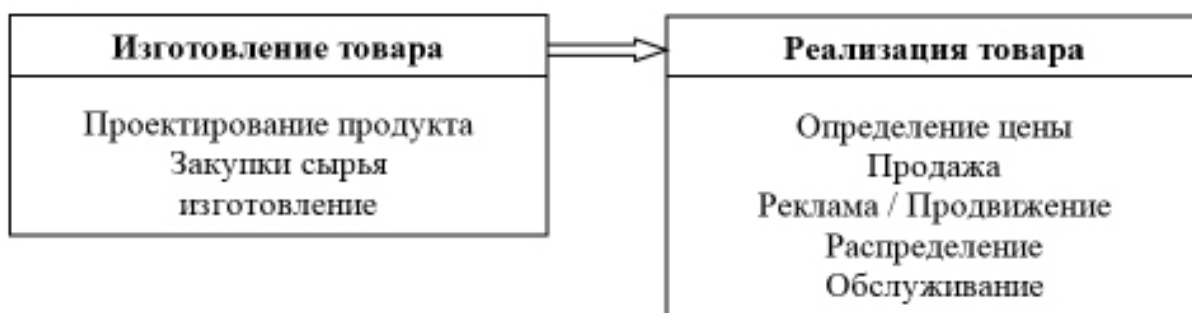


Рис.1. Традиционная последовательность физических процессов

Источник: разработано автором

Однако в среде, где потребителю предлагается широчайший выбор товара, умный производитель должен создавать и предлагать товар для четко определенных целевых рынков. При таком подходе к бизнес-процессам исходным пунктом планирования выступает маркетинг. Последовательность создания и предоставления ценности показана на рис 2. Первая фаза начинается с сегментирования рынка, выбора и позиционирования на нем предлагаемой ценности. Во второй фазе – предоставление ценности рынку – в деталях разрабатываются четкие характеристики товара, устанавливается цена, прорабатывается система распределения. Третья фаза – продвижение ценности – представляет собой систему мероприятий, нацеленных на сбыт.

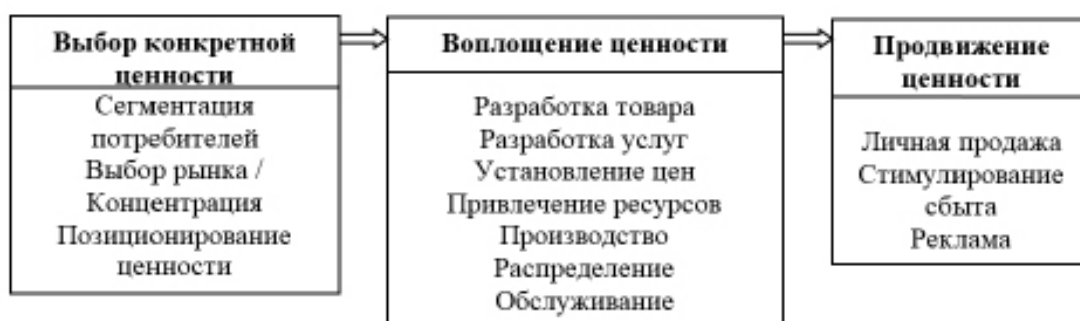


Рис.2. Последовательность создания и предоставления ценностей

Источник: разработано автором



Мотивацией для написания данной статьи явилось стремление сформулировать перспективы развития казахстанского рынка спецодежды, учитывая благоприятный фон (имеется в виду достаточное количество фабрик и мастерских, рабочей силы, благоприятная нормативно-правовая база и т.д.) и бонусы в виде присоединения Казахстана в Единое экономическое пространство и вступление в ВТО, а также, отсутствие донные любых исследований в этой области в Казахстане, несмотря на повышение интереса к маркетингу как к философии и к инструментарию малого и среднего бизнеса. В действительности, на казахстанском рынке текстильной продукции очень низкий процент компаний имеют средства (человеческие и финансовые ресурсы), чтобы использовать все теоретически известные инструменты маркетинга. Возможно, если бы существовала краткая инструкция в виде алгоритма действий с указанием базовых маркетинговых принципов и инструментов, понятная предпринимателю, казахстанские компании малого и среднего бизнеса были бы лучше ориентированы при планировании своей деятельности и могли бы демонстрировать грамотную и соответственно финансово-эффективную деятельность.

Конкурентоспособность на текстильном рынке диктует ряд требований, предъявляемых к текстильной промышленности и производителей спецодежды, и большая часть этого может быть решена только через призму принципов маркетинга [3].

В этом плане, мы считаем, одним из путей в процессе является необходимость умело использовать теоретические знания в области маркетинга и практические навыки ведения собственного предприятия малого бизнеса для совершенствования процесса планирования. В настоящей статье будет рассмотрен опыт компании DPC, специализирующейся на выпуске спецодежды, активно внедряющей инструменты маркетинга в свою практическую деятельность, акцент будет сделан на анализе существующей в области маркетинга ситуации в компании, принимая во внимание опыт трёх последних лет и положение вещей в компании в сфере планирования.

Опыт управления данного предприятия показывает, что можно выделить управление деятельностью и управление развитием. Маркетинговый подход к управлению предполагает непосредственное использование маркетинговой информации и соответствующих процедур выработки решений, поэтому важным элементом менеджмента становится аналитическая компонента концепции маркетинга. Она заключается в выборе наилучших стратегических альтернатив, на которых будут базироваться наиболее эффективные маркетинговые программы.

При организации маркетинга на нашем предприятии мы базировались на том принципе, что маркетинг - управленческая философия, направленная на достижение «рыночной ориентации» предприятия и создание среды, благоприятной для предпринимательства и инноваций; это набор стратегических решений, касающихся различных вариантов позиционирования продукции и услуг на целевых рынках и поддержания конкурентного преимущества; это система управления компонентами маркетинговой программы, в свою очередь, состоящая из узкоспециализированных подсистем управления продуктовой политикой, ценообразованием, маркетинговыми коммуникациями и каналами распределения; функция обработки информации и «переводчик» рыночной среды на язык, понятный нашему предприятию.

Вкратце опишем отрасль. Казахский производственный сектор спецодежды представлен значительным количеством предприятий, которые, как правило, ориентированы на свой региональный рынок. Определим условно основные сегменты этого рынка: государственный (армия, учреждения здравоохранения, образовательные учреждения и т.д.); промышленный (нефтедобывающая, ТЭЦ, горнодобывающая, металлургические и химические отрасли в лице национальных компаний); сервисный (такие предприятия малого и среднего бизнеса, как частные клиники, кафе, АЗС, салоны красоты и т.д.).

По данным Агентства Республики Казахстан, спецодежду производит 221 компания, при этом стоит учитывать, что не все компании специализируются на производстве именно спецодежды. Стоит отметить, что 17 компаний из этого списка имеют штат более 50 человек, а некоторые и более 250. Таким образом, компаний со штатом от 50 до 250 человек (в среднем 150) имеют общий персонал 2550. Оставшиеся компании имеют штат от 5 до 50 человек (в среднем 22,5) и общий персонал 4590. Таким образом, общее число рабочих на швейных предприятиях в РК приблизительно равно 7140 человек [4].

Несмотря на значительное количество существующих и производящих спецодежду отечественных предприятий, порядка 40% казахстанского рынка спецодежды составляет импортная продукция, при этом следует учитывать, что это данные официальной статистики. Таким образом, имея данные Агентства по статистике в части производства специальной одежды, данные Таможенного комитета Республики Казахстан в части импорта и используя поправочный коэффициент в размере 40% на теневой рынок, как производства, так и импорта, можно рассчитать реальный казахстанский рынок спецодежды.

**Таблица 1. Динамика внешней торговли РК по статье «спецодежда, одежда рабочая»**

Показатели	2010 г.	2011 г.	2012 г.	2013 г.
Экспорт, шт.	12506	12359	11956	12150
Экспорт, \$тыс., в т.ч. по странам:	220	254	248	232

Россия, \$тыс.	0	10	10	9
Россия, доля в \$тыс.	0%	4%	4%	4%
Импорт, тыс. шт.	1 788	1 834	2 033	2 046
Импорт, \$тыс., в т.ч. по странам:	41 031	42 280	47 973	50 127
Россия, \$тыс.	16 822	15 643	20628	24 562
Россия, удельный вес	41%	37%	43%	49%
Курс тенге к доллару США	147,35	146,64	149,08	152,15
Производство, тыс. тенге	9068877	11514172	11668789	14164099
Производство, тыс. долл. США	61 547	78 520	78 272	93 093

Источник: Агентство по статистике РК

Как видно из таблицы, импорт преобладал над экспортом в 186 раз в 2010 г., и в 216 раз в 2013 году. При этом основная доля импорта приходится на Россию. Если рассматривать региональный спектр, согласно данным Таможенного комитета, одними из наиболее активных регионов в сфере внешнеэкономической деятельности по рассматриваемой продукции являются Алматы, Караганда, Шымкент, Астана, и, можно предположить, что большие объемы, импортируемой спецодежды ввозятся через данные регионы, а затем уже по внутренней торговле распределяются в близлежащие области и города. Экспорт спецодежды из РК осуществляется в Киргизию, Туркменистан и Таджикистан.

Обязательным условием при организации производства, помимо изучения непосредственно самого рынка, является знание потенциальных внутренних и внешних угроз, к которым можно отнести:

- высокую степень зависимости от поставщиков сырья и материалов и дефицит профессиональных кадров;
- падение продаж вследствие увеличения конкуренции в результате вхождения на рынок новых игроков из общего пространства ЕАЭС, в частности, России, Армении, Беларуси;
- риск потери прибыли из-за девальвации (увеличение стоимости сырья, убытки предприятий-заемщиков по валютным кредитным договорам - многие банки имеют валютные займы для малых и средних предприятий, которые не генерируют прибыль в иностранной валюте и не застрахованы от рисков [5]);
- риск повышения цен поставщиками сырья вследствие бюрократических препон для входа новых потенциальных поставщиков сырья и материалов;
- моральное устаревание техники;
- внимание крупных инвесторов, таких как компании DuPont, Ansell Edmont, Thinsulate, которые в ближайшей перспективе могут внести свои правила и критерии в развитие казахстанского рынка спецодежды.

В целях профилактики и нивелирования указанных и других возможных угроз, базируясь на принципах маркетинга и опыте ведения бизнеса, обозначим комплекс доступных и рекомендуемых к активации инструментов:

- *сокращение издержек за счет снижения зарплаты административно-управленческого персонала и оптимизация его численности* (применяемый в настоящее время метод ценообразования «издержки» - т.е. калькуляция стоимости складывается из полных затрат и необходимой нормы прибыли. В существующей ситуации стоимость продукции превышает среднерыночную на 10%. В связи с этим было принято решение снижать издержки производства за счет увеличения эффективности работы производственного персонала и снижения уровня заработной платы управленческого персонала.);
- *реализация пошаговой трансформации производимой продукции с акцентом на значимость деталей* (так, было принято решение сделать форму более удобной с точки зрения деталей и специфики работы в форме, например, добавить карманы для инженеров или петли для инструментов для рабочих; было принято решение сохранить текущего производителя-поставщика фурнитуры для спецодежды – УКК; для увеличения прочности целесообразно использовать тройной шов, который увеличит износостойкость одежды и другие);
- *динамичный поиск и установка связей с крупными швейными компаниями - традиционными победителями тендеров с целью заключения контрактов на субподрядные работы;*
- *заключение контракта с европейскими брендами спецодежды, крупными инвесторами, которые в последнее время проявляют интерес к данному сектору казахстанского рынка;*
- *продвижение продукции посредством развития электронной торговли* (улучшение и модернизация сайта - работа с сайтом будет предоставлена на аутсорсинг сторонней компании для более эффективного продвижения сайта в поисковых системах; внедрение системы прямых продаж – будет реализовано

специалистом по маркетингу, посредством разработки коммерческих предложений, сбора базы данных юридических лиц по отраслям, разработки текстов продаж и работы с возражениями и др.)

- *целесообразность открытия филиалов в отдельных регионах Казахстана* (Алматинская, Атырауская и Жамбылская области).

Следует ожидать, что нужный объем продаж будет достигаться преимущественно за счет участия в тендерах, но также маркетинговый анализ позволил выявить перспективное направление развития ДРС в лице средних и малых предприятий сферы услуг (кафе и рестораны, отели, санатории, дома отдыха, АЗС и др.) и проделанный портфельный анализ на основе матрицы BCG определил перспективные продукты, которые обеспечат финансовое благополучие компании в будущем.

В условиях жёсткой конкуренции наше предприятие, основываясь на принципах маркетинга, определило конкурентные преимущества компании:

- оперативное реагирование («приедем, замерим, проконсультируем, оформим документы»);
- доставка в обозначенное место;
- бесплатное предоставление образцов.

Эти сильные стороны имеют наибольшее влияние и их необходимо развивать, сосредоточив усилия на грамотном и эффективном использовании указанных достижений компании.

Изучив все преимущества компании и обозначив ожидания нашего клиента, определим миссию предприятия ДРС:

«Мы создаём для вас спецодежду, которая надежно и красиво защитит ваших работников, сэкономит ваши доходы, и вы быстро получите износостойкую продукцию с бесплатной доставкой до склада».

Таким образом, выполненный анализ на примере конкретного предприятия позволяет понять важность и стимулирующую роль применения маркетинговых принципов и инструментов и служит рекомендацией для предприятий малого и среднего бизнеса к использованию указанных инструментов в целях:

- ориентирования в выборе направления развития и расширения бизнеса;
- совершенствования процесса планирования производственно-экономической деятельности;
- повышения эффективности и других целях.

Будет большим упущением для казахстанских предприятий не использовать то, что разработано и апробировано коллегами по всему миру на протяжении нескольких столетий.

#### **Источники:**

1. Садыханова Г.А. Развитие маркетинга в Казахстане // Успехи современного естествознания. 2007. №7. С.75-77.
2. Минетт С. Промышленный маркетинг. М.: «Вильямс», 2003. – 208 с.
3. Есимжанова С.Р. Становление маркетинга в экономике Казахстана // Вестник КазГУ. Серия Экономическая. Алматы. 2001. № 4. С. 2-3.
4. Отчет по маркетинговому исследованию по коду ОКЭД «1412». Алматы.-2011. - 31 с.
5. Moody's ухудшило рейтинги пяти казахстанских банков. Финансовое агентство LS. Источник: <http://lsm.kz/moody-s-uhudshilorejtingi-pyati-kazahstanskih-bankov>.

## СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ БИЗНЕСА

В современном обществе сформированы и функционируют определенные неформальные принципы жизнедеятельности и взаимодействия его элементов.

Как и любое современное государство, Казахстан высоко чтит принципы гуманности и высокой социальной ответственности социально активного населения, что, по моему мнению, и стало толчком к формализации парадигмы социальной ответственности в нашей стране.

Безусловно, не все казахстанцы в полной мере определяют для себя границы понятия «социальная ответственность бизнеса», что приводит к отдельным дискуссиям и обсуждениям по поводу принципов и форм социальной ответственности. Проанализировав данные форумов, социальных сетей, открытых интернет-площадок, а также мнения отдельных представителей бизнеса, удалось выделить несколько направлений в понимании термина «социальная ответственность бизнеса».

Существуют определенные «радикальные мнения», когда социальная ответственность бизнеса видится как попытка перенести обязанности по социальному обеспечению граждан, которые должны исполняться государством, на успешные предприятия. Однако данное определение в корне не верно, так же как и полярное для него понимание, что социальная ответственность бизнеса - это призыв компаний к добровольному проявлению гуманности, который может быть и не услышан компаниями.

Как было отмечено, подобные мнения являются наиболее упрощенными и не отражают в полной мере специфику понятия.

Если проанализировать широкий спектр подходов к пониманию указанного термина, можно встретить следующие подходы к определению:

Социальная ответственность бизнеса – это выполнение организациями социальных обязательств, предписываемых законом, и готовность неукоснительно нести соответствующие обязательные расходы [1].

Социальная ответственность бизнеса — это готовность компаний и предприятий добровольно нести необязательные расходы на социальные нужды сверх пределов, установленных налоговым, трудовым, экологическим и иным законодательством, исходя не из требований закона, а по моральным, этическим соображениям [2].

Автору данной статьи видится наиболее полным следующее определение, представленное Институтом Исследований Мирового банка:

Социальная ответственность бизнеса – это комплекс направлений в политике и действиях компании, связанных с ключевыми стейкхолдерами, ценностями в выполнении требований законности, учета интересов людей, сообществ и окружающей среды, с нацеленностью компании на устойчивое развитие [3].

Следует отметить, что участниками процессов взаимоотношений, в части социальной ответственности бизнеса, выступает государство, бизнес, сотрудники компаний, заинтересованные стороны (стейкхолдеры) компании.

Визуально, зоны интересов указанных участников взаимодействий представлены на рисунке 1.

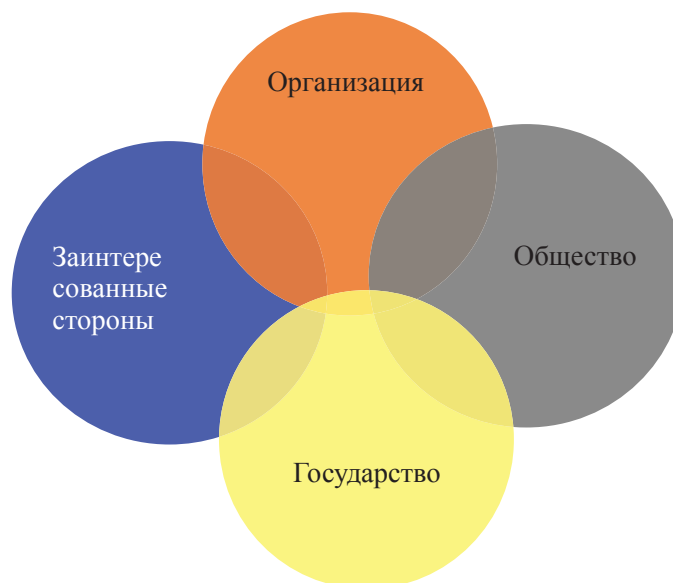


Рисунок 1. Зоны интересов взаимоотношений участников в процессах социальной ответственности бизнеса  
Примечание: составлено автором по данным источников [1],[2]

Каждая из указанных сторон потенциально воздействует на другую, и не всегда их интересы в части социальной ответственности схожи.

В целом, социальная ответственность бизнеса предполагает [3]:

- производство в достаточных количествах продукции и услуг, качество которых соответствует всем обязательным нормам, при соблюдении всех законодательных требований к ведению бизнеса;
- соблюдение прав работников на безопасный труд при определенных социальных гарантиях, в том числе, создание новых рабочих мест;
- содействие повышению квалификации и навыков персонала;
- защиту окружающей среды и экономию невозобновимых ресурсов;
- защиту культурного наследия;
- поддержку усилий власти в развитии территории, где размещена организация, помощь местным учреждениям социальной сферы;
- помощь малоимущим семьям, инвалидам, сиротам и одиноким престарелым;
- соблюдение общепринятых законодательных и этических норм ведения бизнеса;
- открытие информации, не относящейся к коммерческой тайне в части аспектов влияния на общество, окружающую среду, региональное развитие, заинтересованным сторонам.

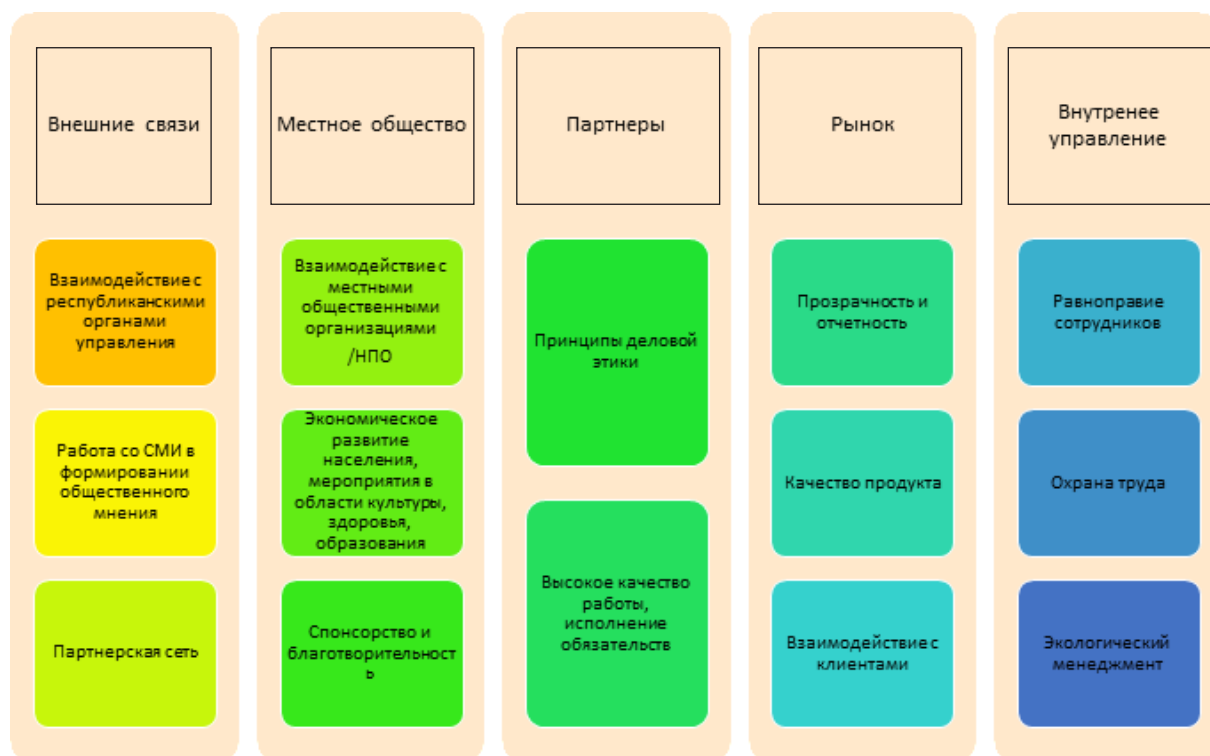
Термин «социальная ответственность бизнеса», по мнению автора, таким образом, имеет два основных значения – в внутренней и внешней позиции по отношению к компании.

Первый из них отражает задачи выполнения этических норм ведения бизнеса, включая задачи по осуществлению социальной защиты работников предприятия, обеспечению их равноправия, а также организация их обучения и развития, работа с применением эффективных методик и принципов менеджмента и распределения ресурсов, выполнение норм охраны труда и экологической безопасности.

Второй- задачи по созданию благоприятного социально-экономического климата в регионе и стране, основанных на взаимодействии с местными органами власти, обществом, НПО в части содействия развития регионов, улучшения предпринимательского климата, расширения партнерской сети, формирования социальных проектов совместно с органами власти, помощь в решении социальных вопросов, включая вопросы образования и спорта.

Таким образом, термин «социальная ответственность бизнеса» много шире, чем понятия «благотворительность» и «меценатство», с которыми ее иногда отождествляют.

Схематично указанные принципы социальной ответственности бизнеса представлены ниже:



**Рисунок 2. Механизмы социальной ответственности бизнеса**

*Примечание: составлено автором по данным источника [3]*

Но на практике можно видеть, что понятие социальной ответственности требует популяризации и прояснения, т.к. не всеми оно понимается однозначно и одинаково.

Преобладает мнение, что социальная ответственность бизнеса - это вопросы, связанные либо с охраной труда, либо с охраной экологии. Между тем, в представленной работе ставится задача проанализировать



существующие подходы к сущности термина «социальная ответственность бизнеса» и сформировать более полное раскрытие указанного термина.

Принципы социальной ответственности:

- Активная социальная роль компании как неотъемлемого участника социальных процессов с целью улучшения благосостояния общества.
- Экологическая сознательность и повышение показателей эко-эффективности.
- Распространение примера и опыта социально ответственного бизнеса в масштабах региона и страны.
- Первостепенная роль сотрудников в эффективной работе компании.
- Соблюдение принципов корпоративной этики, основанных на лидерстве, мотивации, уважении, заботе о будущем.
- Поддержка социальных инициатив государства.
- Повышение конкурентоспособности и прибыльности компании с целью увеличения социально значимых инвестиций.
- Открытость для партнерских отношений во благо стабильного будущего общества.
- Применение принципов корпоративной социальной ответственности на всех предприятиях Корпорации «ИСД» с учетом симбиоза лучших мировых практик и давно сложившихся традиций предприятий.
- Принятие ключевых принципов корпоративной социальной ответственности за основу ведения бизнеса компании.



**Рисунок 3. Принципы социальной ответственности бизнеса**

*Примечание: составлено автором по данным источников [1],[4]*

Принципы социальной ответственности формируются за счёт общественных ожиданий. В последнее время общественные ожидания, адресованные бизнесу, значительно изменились, в настоящее время обществу стало не безразлично, как компания ведет свою деятельность, чем она при этом руководствуется и как она распоряжается своими доходами.

Таким образом, встала необходимость разработки принципов деятельности Компаний в рамках социальной ответственности бизнеса. Для того, чтобы компания осуществляла свою деятельность таким образом, чтобы соответствовать ожиданиям общества, она должна выработать программу действий, связанную с соблюдением этических, правовых, благотворительных, природоохранных, коммерческих и общественных принципов. Иными словами, речь идет о том, как стать достойным корпоративным членом гражданского общества.

От определения термина социальной ответственности перейдем к реализации механизмов внедрения данного понятия в казахстанское законодательство.

В Казахстане первым документом, отражающим принципы социальной ответственности бизнеса, является Конституция, а первым законодательным актом стало Постановление Кабинета Министров Республики Казахстан от 3 августа 1992 года N 645 О социальном партнерстве в области социально-трудовых отношений (утратило силу в 2007 году).

Указанное Постановление дало возможность профсоюзам взаимодействовать с администрацией предприятий на законных основаниях.

Развитие правовых аспектов взаимоотношений государства и предприятий в области социальной политики Казахстана отражено в Постановлении Президента Республики Казахстан от 19 декабря 1994 г. N 1987 О социальном партнерстве в области социально-экономических и трудовых отношений. В 2004 году впервые был проведен круглый стол «Социально-ответственный бизнес в Казахстане», в январе 2008 года проведена встреча Главы государства с топ-менеджерами крупнейших компаний Казахстана. Социальное партнерство в данном Постановлении представляется как система институтов, призванных поддерживать баланс интересов сторон, участвующих в переговорах в области социальных и трудовых отношений и способствовать достижению взаимоприемлемого для них компромисса, ради реализации как корпоративных, так общественных и государственных интересов.

Затем, в конце 2000-х годов в Казахстане был учрежден и начал активно внедряться механизм Социально – предпринимательских корпораций (СПК), идея создания которых состояла в том, что государство передает бизнесменам коммунальную собственность, землю, нерентабельные, но работающие предприятия, которые можно использовать для создания нового бизнеса.

В основу создания социально-предпринимательских корпораций была заложена социальная направленность, поскольку значительная часть прибыли будет реинвестироваться для реализации социальных и культурных потребностей общества. Каждая корпорация, таким образом, стала представлять собой региональный институт развития. Однако, механизм работы СПК сегодня требует актуализации и совершенствования, т.к. не все намеченные цели и задачи удалось реализовать.

В целом, по результатам анализа публикаций в СМИ, результатов проводимых опросов и исследований, можно сделать вывод, что в Казахстане, как у бизнеса, так и у государства есть понимание необходимости более глубокого проникновения принципов социальной ответственности в работу предприятий.

В 2008 году, в рамках визита Президента на Республиканский Форум по социальной ответственности в г. Жезказган, было объявлено об учреждении конкурса среди предприятий в области социальной ответственности бизнеса – «Парыз», который проводится в целях определения вклада бизнес-структур страны в реализацию задачи по формированию принципа социальной ориентированности бизнеса, с учетом подписанного Соглашения между Министерством здравоохранения и социального развития Республики Казахстан и социально ориентированным бизнес-сообществом по продвижению принципов Глобального договора ООН в сфере социально-трудовых отношений.

При этом, если в 2009 году, было подано 320 заявок для участия в номинациях конкурса, то в 2015 году количество участников достигло 541.

Как отмечается на официальных источниках конкурса, традиционно большое количество заявок поступает из Восточно-Казахстанской области. Лауреатами конкурса становятся не только крупные предприятия, но и компании, представляющие МСБ, которые награждаются за лучшие экологические проекты, развитие объектов социальной сферы, лучшие качества условий труда.

Конкурс «Парыз» позволяет всем предприятиям Казахстана и других стран видеть динамику развития ответственности предприятий за регион, в котором им приходится жить, работать и зарабатывать. Как определил Президент Казахстана в ежегодном послании Народу Казахстана в 2015 году: «Мы ведем работу по масштабному преобразованию всех государственных, общественных и частных институтов на принципах Общества Всеобщего Труда, высокой социальной ответственности, адресной помощи наиболее уязвимым слоям населения» [5].

Таким образом, формирование общественного мнения относительно деловой и социальной репутации предприятий будет стимулировать руководителей, претендующих на длительный успех, доброе имя и высокий престиж, серьезно относиться к цивилизованным методам ведения бизнеса.

Казахстан на сегодняшний день находится на этапе развития, который характеризуется высоким уровнем предпринимательской активности со стороны населения, которая, в свою очередь, характеризуется высоким уровнем заинтересованности в получении прибыли в кратчайшие сроки.

В этой связи, государству следует формировать законодательные предпосылки к развитию социальной ответственности в стране, за счет разработки изменений в налоговое законодательство с целью повышения привлекательности применения принципов социальной солидарности и формирования у населения культуры корпоративной социальной ответственности.

#### **Источники:**

1. Маринова М.А. Особенности субъектов экономики при переходе к рынку в России // Вестник РУДН. Серия «Социология». 2003. №4-5.
2. Социальная ответственность бизнеса: актуальная повестка // Стратегия компании «Социальная программа российского бизнеса» / Под ред. Литовченко С.Е., Корсакова М.И. -М.: Ассоциация менеджеров, 2003.
3. Куринько Р.Н. Осваиваем КСО: просто о сложном. Портал <http://csrjournal.com/>
4. Фалина А.С. Зарубежный опыт социальной ответственности бизнеса // Социальная ответственность бизнеса в условиях современной России: теория и практика: Материалы заседания «круглого стола» / Под общ. ред. В.С. Комаровского, Н.А. Волгина. М., 2005.
5. Послание Президента Республики Казахстан Н. Назарбаева народу Казахстана. 30 ноября 2015 г. «Казахстан в новой глобальной реальности: рост, реформы, развитие», <http://www.akorda.kz/ru/addresses/poslanie-prezidenta-respubliki-kazahstan-nazarbaeva-narodu-kazahstana-30-noyabrya-2015-g>

## **ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ КОНТРОЛЛИНГА И ВНЕДРЕНИЕ ЕГО НА ПРЕДПРИЯТИИ**

В последнее время все чаще и чаще понятие «контроллинг» можно наблюдать в казахстанских публикациях, посвященных менеджменту, на предприятиях возникают службы контроллинга, контроллинг становится востребованным. Попробуем разобраться, чем вызван рост популярности контроллинга как одного из подходов к управлению предприятием. Интерес к контроллингу значительно возрос в связи с актуальностью антикризисного управления.

Действительно, современные затянувшиеся условия кризиса мировой и казахстанской экономики заставляют думать не только о сегодняшнем дне, но и о будущем, готовиться к нему, реагировать на изменения. Особенно это актуально для менеджмента, основными задачами которого являются управление предполагаемыми процессами и явлениями. Одним из таких современных понятий является контроллинг. Родителем понятия «контроллинг» является учет, именно он явился той основой, на которой в начале прошлого века зародился контроллинг.

История возникновения и развития контроллинга в прошлом и по сегодняшний день предполагает совершенствование искусства управления хозяйственной деятельностью в условиях ограниченных природных ресурсов.

Если взглянуть на эволюцию научных взглядов данного понятия, то мы увидим, что в разные периоды исторического развития имели место различные подходы к сущности контроллинга. Одни определяли его как самостоятельную концепцию (философию, функцию) менеджмента (Э.М. Коротков, С. Фалько, Э.А. Уткин, И.В. Мырынюк, Ю.П. Анискин, А.М. Павлова, А.М. Карминский, Н.И. Оленев, А.Г. Примаков, Л. Малышева, Е.Л. Попченко, Е.Б. Ермасова, Г. Пич, Э. Шерм, М.Л. Лукашевич, Е.Н. Тихоненкова, А.А. Харин, И.Л. Коленский, Н.Н. Пущенко, В.А. Старых); другие – как самостоятельный инструмент (подсистему, вид экономической деятельности) (Х. Хан, Л.В. Попова, Р.Е. Исакова, Т.А. Головина, Е.А. Ананькина, Н.Г. Данилочкина, А.К. Андропова, Е.Д. Печатнова, Т. Рейхманн, П. Прайсслер); третьи считали, что контроллинг – это дублирующее понятие уже существующей концепции или функции управления (О.Н. Волкова) [1].

Корни понятия «контроллинг» уходят в англоязычные страны. Например, первое ведомство по контролю и управлению расходами государственных предприятий было открыто в Великобритании в середине XV в. Новая должность контроллера в государственном управлении называлась «Comptrollour». Как мы видим, первоначально контроллинг получил широкое использование на макроуровне. Только с начала XIX в. контроллинг стал применяться в управлении предприятиями.

Этапы становления теории контроллинга в XX в.:

- контроллинг, ориентированный на систему учета (1930-е гг.);
- контроллинг как управленческая информационная система (1970-1980-е гг.);
- контроллинг как система управления (1990 гг. - по настоящее время).

Как концепция экономической науки контроллинг стал самостоятельно функционировать, начиная с середины XX в. [2].

Понятию «контроллинг», как и многим другим, с переводом на русский язык не повезло. Положение усугубило созвучие понятия с привычным для всех понятием «контроль». Соответственно, начинает восприниматься, что контроллеры — это те, кто контролирует, контролирует все и вся, причем контролирует жестко, соответственно, внутри самого предприятия идет внутреннее сопротивление по его принятию. Частично контроллинг и работа контроллера подразумевает контроль, но не в том привычном для нас понимании, он значительно шире и разнообразнее.

Необходимо разграничивать понятия «контроль» и «контроллинг». Деятельность любого предприятия (коммерческого) всегда предполагает достижение конкретных целей (прибыль). Чтобы их достичь, необходимо осуществлять постоянный контроль за тем, как реализуются программы по достижению целей в краткосрочной и долгосрочной перспективе. Сегодня традиционная система контроля является одним из существенных, надежных и необходимых (хотя и устаревших) инструментов управления.

Стандарты традиционного контроля основываются на прошлом опыте, контрольные действия направлены на изменения и исправления прошлых событий и действий. Такой стандарт управления не соответствует использованию будущих возможностей. Контроллинг же предполагает, основываясь на прошлом, решать уже сегодня возможные события и действия будущего.

Традиционный контроль оправдывал себя, когда изменение окружения было еще настолько постепенным, что допускало замедленные реакции. С ростом динамичности рыночных отношений, высокой скорости, открытости и доступности информации возникает необходимость в том, чтобы основывать контроль на возможных будущих событиях и действиях.

В опережающем (или упреждающем) контроле акцент, который ранее фиксировался на отклонениях от прошлых эталонов, перемещается на изменение разрыва между нынешними результатами и целями, которые должны быть достигнуты к концу планового периода. В реализации акцент смещается

соответственно с исправления допущенных в прошлом ошибок на меры по достижению будущих целей. В основе контроллинга - упреждающий контроль, что позволяет ему либо произвести корректировку действий, либо, если оценка результатов показывает, что ранее определенные цели нереальны, изменить их [3].

Контроль, проводимый контроллингом, в отличие от традиционного контроля не является основной задачей менеджмента. Он заключается в анализе отклонений фактических показателей от их запланированных уровней, определении их влияния на достижение целей предприятия, а также в разработке корректирующих мероприятий по устранению отклонений.

В настоящее время своевременно полученная информация может изменить все. Сегодня известная поговорка «Кто владеет информацией – тот владеет ситуацией» особенно актуальна. Поэтому успешное функционирование службы контроллинга возможно только при взаимодействии и тесном контакте со всеми структурными подразделениями предприятия. Выбор действенного варианта достижения целей невозможно без обратной связи от структурных подразделений предприятия.

Назначение контроллинга - предупреждение возможных кризисных ситуаций. При анализе внутренней ситуации надо иметь в виду, что выявленные ошибки из незначительных и мелких сегодня, могут вылиться в существенные в будущем. И если их вовремя не исправить, это может привести к кризисным ситуациям. Другим важным фактором в работе службы контроллинга является достоверность информации, необходимо так поставить отчетность на предприятии, чтобы избежать некорректность, которая в конечном счете, может привести к неправильным выводам и выбору варианта выхода из кризисных ситуаций.



Рис. 1. Разграничение задач контроллинга [4]

Задачи контроллинга – это постоянный мониторинг внутренней и внешней среды предприятия, проверка соответствия текущего состояния предприятия намеченной стратегии, корректировка действий и разработка плана мероприятий по изменению ситуации до того, как это перерастет в кризисную ситуацию.

Для решений задач контроллинга каждое отдельное предприятие самостоятельно определяет набор показателей, под углом которых необходимо периодически анализировать деятельность предприятия и внешнюю среду. Частота проведения и количественный набор показателей зависит от отрасли, в которой функционирует предприятие, размер предприятия, вид деятельности предприятия, системы управления, действующей на предприятии и так далее. Можно выделить следующие показатели:

- текущее состояния предприятия;
- состояние отрасли и возможные изменения внешней среды;
- состояние экономики государства в целом;
- конкуренты (настоящие и будущие) и так далее.

Для решения задач контроллинга на предприятии создаются службы контроллинга. Сотрудники службы контроллинга – это квалифицированные специалисты, владеющие азами операционного менеджмента и учета, имеющие навыки обработки большого объема информации, и, непременно, владеющие навыками эффективных коммуникаций. Сегодня, высшие учебные заведения не покрывают требований предприятий в наборе знаний, навыков и способностей своих выпускников. Потребности покрываются за счет дополнительной подготовки кадров в высших школах менеджмента, курсах повышения квалификации аудиторских и консалтинговых компаний.



Главные задачи службы контроллинга – своевременная подготовка руководству предприятия материалов для принятия управленческих решений. Также служба контроллинга должна предложить руководству предприятия несколько вариантов действий по достижению краткосрочных и долгосрочных целей и аргументировать наиболее действенные из них. Служба контроллинга стремится так управлять процессами текущего анализа и регулирования плановых и фактических показателей, чтобы по возможности избежать ошибки, отклонения и просчета - как в настоящем, так и будущем.

Некоторые компании возлагают функции специалиста службы контроллинга на нагрузку на бухгалтеров или экономистов. Однако это неверный подход, так как у них разные функции, методы сбора и обработки информации. Они по своей сути очень тесно взаимосвязаны, но и диаметрально противоположны. Функция контроллера заключается в своевременном получении информации от бухгалтеров и экономистов, обработке, анализе и предоставлении на рассмотрении руководству предприятия. Контроллеры – это, своего рода, консультанты внутри предприятия.

Служба контроллинга постоянно работает над решением следующих вопросов:

- Правильный ли курс у предприятия на текущий момент?
- Является ли стратегия, выбранная предприятием, лучшей из возможных альтернатив?
- Как отразятся изменения внешней среды на основные показатели предприятия?
- Достигнуты ли цели (краткосрочные и долгосрочные)? Если нет то, что этому помешало?

Таким образом, контроллинг - это постоянный мониторинг деятельности предприятия, направленный на выявление и ликвидацию узких мест, мониторинг и прогнозирование возможных изменений внешней среды и, ориентированная на достижение поставленных целей, программа развития предприятия.

Одним и немаловажным направлением контроллинга является управление человеческими ресурсами. В последнее время повсеместно происходит переименование департаментов по управлению персоналом в департаменты по управлению человеческими ресурсами. Действительно, от качественного состава предприятия многое зависит, как в поговорке «Кадры решают все». Человеческие ресурсы - это огромный резерв для повышения внутреннего потенциала предприятия. Каждый сотрудник имеет свои цели (должностная инструкция, индивидуальные показатели КРІ, карта целей и прочие), предприятие тоже имеет свои цели (увеличение доли рынка, положение в отрасли, снижение издержек на единицу продукции, увеличение отдачи с единицы мощностей и так далее). Достижение целей предприятия происходит путем достижения целей каждого отдельного сотрудника.

В Казахстане условия для развития контроллинга сосредоточены в центрах финансово-промышленной активности. Согласно политике Правительства Республики Казахстан, развивается реальный сектор экономики, оказывается помощь малому и среднему бизнесу, поддерживаются крупные рентабельные предприятия, которым для динамичного развития необходим хороший менеджмент и применение контроллинга.

В своем послании «Новое десятилетие – новый экономический подъем – новые возможности Казахстана» Президент Республики Казахстан Нурсултан Назарбаев подчеркнул: «Устойчивое и сбалансированное развитие в ближайшее десятилетие будет обеспечено за счет ускоренной диверсификации и повышения конкурентоспособности национальной экономики. Важнейшей задачей является комплексный рост производительности труда» [5].

Внедрение системы контроллинга на предприятии выгодно для всех. Если рассматривать систему внедрения контроллинга с позиции государства, то выгода выражается в повышении рентабельности и более устойчивом состоянии предприятий: с позиции инвесторов – это повышение прибыльности и инвестиционной привлекательности (рыночной стоимости), с позиции руководства – это усиление контроля и повышение ответственности сотрудников предприятия, с позиции сотрудников – приобретение дополнительной квалификации, расширение профессиональных качеств.

Но, необходимо понимать, что при внедрении контроллинга на предприятии руководство неизбежно столкнется с корпоративным сопротивлением предприятия. Во-первых, необходимо будет внести изменения в устоявшуюся организационную структуру; во-вторых, пересмотреть распределение функций структурных подразделений; в-третьих, высока вероятность возникновения конфликта между руководством и службой контроллинга относительно поставленных целей и оценки достигнутых результатов деятельности; в-четвертых, усиление влияния службы контроллинга на принятие решений руководством предприятием, что в свою очередь, может вызвать недовольство в коллективе.

В заключение хотелось бы отметить, что контроллинг – это непрерывный и постоянный процесс. Контроллинг должен внедряться вертикально, с активным участием первых руководителей предприятия, быть неразрывно привязан не к формальному, а к конструктивному стратегическому и тактическому менеджменту предприятия.

#### **Источники:**

1. Коротков Э.М. Менеджмент: учебник. М.: Изд-во Юрайт, 2010. – 640 с.
2. Попова Л.В., Исакова Р.Е., Головина Т.А. Контроллинг: Учеб. пособие. — М.: Изд-во «Дело и Сервис», 2003. - 192 с.
3. Уткин Э.А., Мырынок И.В. Контроль и контроллинг. Контролинг и планирование: российская практика. М., 1999. С.137
4. Романько Е.Б. Журнал: Вестник КарГУ. Караганда: Экономика, 2010
5. Президент Республики Казахстан Нурсултан Назарбаев. Послание «Новое десятилетие – новый экономический подъем – новые возможности Казахстана».



## РАЗРАБОТКА ЦЕНОВОЙ ПОЛИТИКИ И ФОРМИРОВАНИЕ ТАРИФОВ НА ЭЛЕКТРОЭНЕРГИЮ АО «ТАТЭК» И ТОО «ЖЕТЫСУ ЭНЕРГОТРЕЙД»

В данной статье речь описывается ценообразование и тарифы региональной электросетевой компании (РЭК). В г. Талдыкорган и Талдыкорганском регионе энергоснабжением занимаются Акционерное общество «Талдыкорганская Акционерная Транспортная Электросетевая Компания» и аффилированное ТОО «Жетысу ЭнергоТрейд», так называемая трейдовая компания, которая непосредственно продает электроэнергию физическим и юридическим потребителям.

С развалом СССР электроэнергия начала плавный переход из разряда коммунальных услуг в разряд обычных товаров потребления. На рубеже XX и XXI веков электроэнергия уже являлась товаром, который продается генерирующими станциями и покупается электросетевыми компаниями, которые в свою очередь продают ее юридическим и физическим потребителям. Но обычным товаром электроэнергию назвать будет трудно, так как она обладает некоторыми необычными свойствами. Электроэнергия - это товар, который нельзя купить и положить на склад, этот товар, не имеющий веса, цвета и запаха, его можно купить, например, в Экибастузе и в то же мгновение потребить в Талдыкоргане, так как скорость перемещения электроэнергии сопоставима со скоростью света, при условии наличия линии электропередачи. В последнем пункте тоже действует некая оговорка: не факт что вы, заплатив за поставку Экибастузской ГРЭС, физически потребите электроэнергию, произведенную именно ею, так как все перетоки электроэнергии осуществляются в единой энергосистеме. Здесь же соблюдается строгий баланс между генерацией и потреблением электроэнергии.

Потребление электроэнергии является одним из показателей роста или спада экономики региона, или какой либо отрасли. То есть, отслеживая стабильный рост потребления электроэнергии, с большой долей вероятности можно сказать, что экономика тоже имеет рост и развивается. Или наоборот, наблюдая спад потребления электроэнергии, можно определить, какой сектор экономики находится в плачевном положении.

В настоящее время тема тарифов на электроэнергию очень актуальна, она сопоставима с ценами на ГСМ, продукты питания и другие социально значимые товары народного потребления. Поэтому подробно опишем ценовую политику энергетического предприятия, формирование отпускной цены на производящих станциях, тарифы за транзит по сетям АО «КЕГОК», сетям региональной электросетевой компании, а также все основные факторы, влияющие на ценообразование. Также подробно осветим опыт развитых стран Европы, некоторых стран СНГ: как в этих странах действуют регулирующие органы, из чего происходит образование тарифов и как они дифференцируются.

Наблюдая сегодняшнюю ситуацию на рынке электроэнергии, можно сказать, что тарифы трейдовых компаний неимоверно завышены.

Приведу пример. В данное время я работаю на крупном заводе в Алматинской области, завод потребляет примерно 6 млн кВт\*час электроэнергии в год, сумма за данный объем составляет более 120 млн. тенге в год. Среднесуточный тариф энергоснабжающей организации для юридических лиц составляет 22,58 тенге, а в вечерний максимум и вовсе 48,6 тенге за 1 кВт\*час. Для большинства предприятий в силу технологии производства такие тарифы являются дорогими. В таблице 1 приведены тарифы на электроэнергию ТОО «Жетысу Энерготрейд» для юридических лиц за последние 5 лет.

Таблица 1. Тарифы ТОО «Жетысу ЭнергоТрейд» в 2012-2016 гг.

Годы/ зоны суток	2016	2015	2014	2013	2012
Дневной тариф	22,58	21,65	19,33	17,37	15,45
Вечерний тариф	48,6	46,58	41,6	37,38	33,17
Ночной тариф	8,62	8,28	7,37	6,62	5,87

[Источник: <http://tkjet.kz/page/forms-payment>]

Из таблицы видно, что ежегодный рост тарифа составлял 5-12% от предыдущего года. Для предприятия, которое платит свыше 120 млн. тенге в год, ежегодное удорожание в цене составит от 6 млн. тенге и выше. А разница в цене между 2016 и 2012 годами составляет 46%, то есть удорожание произошло почти в полтора раза.

Трейдовые компании (ЭСО) находятся в тесном сотрудничестве с региональными электросетевыми

компаниями. Все энергоснабжающие организации в Казахстане появились в 2004 году, после принятия закона об электроэнергетике от 9 июля 2004 года. В этом законе появилось требование о разделении энергопередающими организациями деятельности по передаче электрической энергии от деятельности по энергоснабжению. После этого почти все ЭСО автоматически стали монополистами в своих регионах, так как заняли более 90% всего сбыта электроэнергии в регионах. Положительной чертой такого разделения явилось создание конкурентной среды, в результате повышается надежность энергоснабжения, по крайней мере, так написано на сайтах ЭСО. На самом деле это привело к удорожанию электроэнергии для розничных потребителей, а также снижению доходов РЭКов.

Перейдем к конкурентной среде, так как занимаемый рынок сбыта составляет от 90% и выше, то ЭСО попадает под контроль Агентства по регулированию естественных монополий, чья деятельность вызывает много вопросов у всех потребителей электроэнергии. Параллельно с этим, в Казахстане функционирует около 500 мелких ЭСО, не имеющих отношения к РЭКам и с более низкими тарифами. Здесь возникает один нюанс с тарификацией по зонам суток: дело в том, что энергопроизводящие станции продают электроэнергию круглосуточно по одному и тому же тарифу, энергопередающие организации берут плату за транзит по своим сетям тоже по одному тарифу. А трейдовая организация продает уже по дифференцированному тарифу и неплохо на этом зарабатывает.

Этот момент является камнем преткновения и вызывает много вопросов у потребителей к тарифной политике и тарифообразованию предприятия. Помимо дифтарифа, рассматриваемая нами компания имеет еще одно свойство. Она не имеет своих линий электропередач, а транспортировка купленной электрической энергии осуществляется по сетям энергопередающих организаций, межрегионального и регионального уровня - АО «KEGOC» и АО «ТАТЭК». Отсюда следует, что ТОО «Жетысу Энерготрейд» не несет никаких нормативных и сверхнормативных потерь в сетях, так как эти потери ложатся на энергопередающие компании, то есть владельцев сетей.

Как же образуется тариф, который мы видим в квитанции за электроэнергию? Конечная цена за 1 кВт\*час включает в себя следующие тарифы: тариф энергопроизводящей станции, у которой трейдовая компания приобретает электроэнергию; тариф на передачу по сетям АО «KEGOC»; тариф на передачу по сетям РЭК и тариф прочей энергопередающей организации, если та существует на маршруте между РЭКом и потребителем. Также ко всем этим составляющим добавляется маржа энергоснабжающей организации, в нашем случае ТОО «Жетысу Энерготрейд». Расклад в денежном эквиваленте выглядит следующим образом: тариф энергопроизводящей станции (взял самый максимальный) – 9 тг/кВт\*час, тариф АО «KEGOC» - 2,4 тг/кВт\*час, тариф АО «ТАТЭК» - 6,11 тг/кВт\*час. В сумме все это составляет 17,51 тенге за 1 кВт\*час. Средний тариф ТОО «Жетысу Энерготрейд» составляет 22,58 тенге, следовательно прибыль составляет 5,07 тенге за 1 кВт\*час.

До 2004 года, когда был принят закон «Об электроэнергетике», АО «ТАТЭК» самостоятельно продавало электроэнергию розничным потребителям по вполне приемлемым ценам. В одном из городов Алматинской области цена на электроэнергию составляла около 7 тенге за кВт\* час, а с появлением в этом городе ТОО «Жетысу Энерготрейд» цена выросла до 13 тенге за кВт\*час, хотя подобные организации создавались для развития конкурентной среды. Конкуренция же подразумевает в себе борьбу за рынок сбыта товара, в нашем случае электроэнергии. На самом деле произошло обратное, трейдовые компании автоматически стали монополистами, убив конкуренцию в регионе. Поэтому одним из вариантов удешевления тарифов на электроэнергию является избавление от таких организаций, но такой вариант является маловероятным.

На сегодняшний день в нашей стране таков расклад сил и тарифов всех компаний, так или иначе связанных с производством и передачей электроэнергии. По моему мнению, такие тарифы требуют пересмотра, как и законодательство, позволяющее существовать трейдовым компаниям. Все вышеуказанные проблемы и обстоятельства являются причиной того, что капитальные вложения в электроэнергетику, а именно в ее техническую модернизацию и развитие, превратились в долго окупаемые проекты.

**Источники:**

1. Гительман Л.Д., Ратников Б.Е. Энергетический бизнес. М.: «Дело», 2006
2. Закон Республики Казахстан от 9 июля 2004 года № 588-ІІ Об электроэнергетике.
3. <http://tkjet.kz/>
4. <http://shygys.kz/>

## ПОНЯТИЕ ОЗДОРОВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ И ТЕНДЕНЦИИ СОВРЕМЕННОГО ПОДХОДА (СРАВНИТЕЛЬНЫЙ АНАЛИЗ)

Под понятием оздоровления предприятия ещё недавно подразумевалось только финансовое оздоровление предприятия. Это разработанная в середине прошлого столетия система методологий, которые направлены на вывод предприятия из кризисного состояния и восстановление финансовой устойчивости. Главной целью мероприятий оздоровительного комплекса является минимизация снижения его рыночной стоимости.[3]

Главными задачами, при применении данных методик принято считать:

- Выявление глубины предкризисного или кризисного состояния предприятия. Данная задача решается с помощью мониторинга финансовых показателей в динамике;
- Ликвидация неплатежеспособности компании. В данном случае используется широкий ассортимент методик, включающий как превентивные меры (распродажа нерентабельных активов, закрытие товарных групп и направлений...), так и достаточно агрессивные (займы, эмиссия, слияние и т.д.);
- Восстановление финансовой устойчивости компании. Этот процесс сопровождается, как правило, полной структурной перестройкой всего финансового капитала компании;
- Недопущение ликвидации предприятия и его банкротства. В этом случае разрабатывается комплекс мероприятий, связанный с внешней санацией и дополнительным инвестированием;
- Мероприятия по преодолению последствий кризисного состояния компании. Это комплекс мероприятий по восстановлению финансовой устойчивости предприятия. Критерием является сравнение существующей рентабельности с докризисной [2].

В качестве инструментов финансового оздоровления предприятия применяются инструменты повышения платежеспособности:

- оптимизация и упорядочение платежей (календарь, платежей, бюджетный комитет);
- реализация неликвидов с целью превращения их в денежный поток;
- погашение неликвидов с помощью краткосрочных обязательств;
- превращение краткосрочной задолженности в долгосрочную;
- отказ от выплаты дивидендов, эмиссия облигаций [ 1, 3].

Большую роль в оказании помощи кризисным предприятиям играет государственная поддержка, которая предоставляется государством в секторах, имеющих важное государственное и народнохозяйственное значение. В каждом конкретном случае поддержка может быть выражена в виде особого администрирования (льготы, преференции) или финансовая поддержка( прямые инвестиции, субсидии, налоговый кредит, долевое участие, поддержка через фонды Самрук-Казына, Даму) [ 4].

Для определения кризисного или предкризисного состояния предприятия в основном используются три методики:

1. Расчет и мониторинг индекса кредитоспособности.
2. Комплекс неформальных и формальных критериев.
3. Анализ и прогнозирование критериев платежеспособности.

Индекс кредитоспособности (Z) может быть рассчитан по формуле:

$$Z = 3,3 - K1 + 1,0 \cdot K2 + 0,6 \cdot K3 + 1,4 \cdot K4 + 1,2 \cdot K5, \quad (1)$$

показатели соответственно K1, K2, K3, K4, K5 исчисляются по следующим формулам:

K1 = Прибыль до выплаты налогов / итога активов;

K2 = Выручка валовая/ сумма активов;

K3 = Рыночная стоимость собственного капитала / сторонний капитал (заимствования) капитал;

K4 = Реинвестированные средства/ итога активов;

K5 = Оборотные средства / сумма активов;

Предлагаемая выше методика мультипликативного дискриминантного анализа (Multiple-discriminant analysis - MDA) [3] не эффективна для небольших и средних компаний, поэтому в качестве первичных критериев используется коэффициент текущей ликвидности (значение меньше 2) и коэффициент обеспеченности собственными средствами (при условии его значения меньше 0,1).

Если рассматривать различные уровни оценки финансового состояния предприятия, то, безусловно, одной из наиболее выдающихся характеристик является показатель стабильности предприятия, экстраполированный на долгосрочный период. Этот показатель напрямую зависит от состояния инвестиций и эффективного управления ими с позиции их оборачиваемости и отдачи. В современных условиях наиболее эффективные предприятия находятся в стадиях самофинансирования или при недостатке средств, как правило, в краткосрочные стратегические периоды им приходится заимствовать определенную часть средств.

Таким образом, финансовую устойчивость предприятия следует понимать как возможность предприятия в любое время поддерживать свою платежеспособность в том числе и с учетом возврата заимствований и исполнения различного рода других обязательств. При этом необходимо учитывать, что предприятие должно полностью и вовремя оплачивать все платежи по обязательствам, возникающим в результате повседневной деятельности, погашения кредитных и иных обязательств. Одним из основных показателей, характеризующих финансовое состояние предприятия, является ликвидность. Ликвидность подразумевает возможность предприятия в любой момент оплатить существующие обязательства чистым капиталом или средствами, которые можно в короткий срок превратить в деньги. При этом все активы должны быть высоко ликвидны, то есть востребованы на рынке к обмену.

Таким образом, все активы можно разделить на следующие группы:

A1 – активы, обладающие высокой ликвидностью. Как правило, к ним относятся непосредственно денежные средства в натуральном выражении или высоколиквидных бумагах, легко обмениваемых на денежные средства.

A2 – активы, которые позволяют в кратчайшие сроки превратить их денежные средства, дебиторская задолженность и так далее.

A3 – медленно реализуемые активы, такие как «Внеоборотные активы» (частично) и соответственно «Оборотные активы», а так же «Долгосрочные финансовые вложения».

A4 – тяжело или трудно реализуемые активы.

Все пассивы объединяются по степени возможности или невозможности (затруднения) их возврата:

П1 – к первой позиции относятся краткосрочные. Кроме обычных краткосрочных к ним относятся и кредиторская задолженность

П2 – следующая позиция - это пассивы, которые имеют краткосрочные обязательства. К ним соответственно относятся займы и другие обязательства

П3 – под долгосрочными обязательствами в области пассива понимаются все долгосрочные обязательства, в особенности кредитные

П4 – под постоянными пассивами понимается прежде всего основной капитал и соответственно его резервы.

Когда рассчитывается ликвидность, то соответственно группы пассивов и активов сравниваются по определенной технологии, и результат показывает ликвидность предприятия.

Сравнение происходит по следующим позициям:

A1 П1;

A3 П3;

A2 П2;

A4 П4.

Положительным результатом считается выполнение превышения позиции А над позицией П в первых трех неравенствах. В этом случае существует возможность постоянно достигать превышения А над П в четвертом неравенстве. Это становится возможным, поскольку первые три неравенства последовательно по возрастающей отражают ликвидность предприятия в короткие и средние периоды, что приведет к высокой ликвидности и в долгосрочном периоде. Если же хоть одно из неравенств имеет противоположный знак, то есть П больше А, то данное условие позволяет поставить под сомнение абсолютную ликвидность предприятия и в зависимости от позиции данного неравенства описывает степень возникновения угрозы и возможность по её ликвидации.

Для исполнения качественных расчетов в вопросах ликвидности применяется коэффициент ликвидности. Абсолютный показатель ликвидности традиционно рассчитывается по формуле, представленной ниже. Все обозначения рассмотрены выше и не представляют сложности.

$$КАЛ = A1 / (П1 + П2) \quad (2)$$

КАЛ - коэффициент абсолютной ликвидности

Этот коэффициент является довольно жестким показателем и характеризует возможности предприятия быстро погасить кратковременную задолженность за счет высоколиквидных активов, как правило, денежных средств.

Из существующей практики значения данного коэффициента не должны выходить за пределы коридора 0,2-0,5 или в регламентном показателе 200-500. Низкое значение указывает на снижение платежеспособности, соответственно высокое - о наличии «замороженных» денежных средств, но которые соответственно воздействует временное обесценивание денежных средств.

Следующим показателем является коэффициент текущей ликвидности, или как его ещё называют, коэффициент покрытия, представленный в виде формулы.

$$КТЛ = (A1 + A2 + A3) / (П1 + П2) \quad (3)$$

КТЛ – коэффициент текущей ликвидности

Нормальное значение коэффициента находится в коридоре 1-2. Значение коэффициента позволяет понять, какую часть обязательств можно закрыть при помощи действующих оборотных средств.

Фактически этот коэффициент суммирует все понятия ликвидности и наиболее точно отражает возможности предприятия по платежеспособности на настоящее время.

Следующим показателем, представляющим интерес, может являться коэффициент быстрой ликвидности. По своему значению он похож на коэффициент покрытия, но в случае его расчета из активов исключается самая неликвидная их часть.

В общем значении формула будет представлять

$$КБЛ = (\text{дебиторская} + \text{свобод ДС}) / \text{текущие обязательства} \quad (4)$$

КБЛ – коэффициент быстрой ликвидности

Таким образом, обобщенный коэффициент ликвидности представляет собой достаточно сложную формулу, представленную ниже

$$КОЛБ = (A1 + 0,5A2 + 0,3A3) / (П1 + 0,5П2 + 0,3П3) \quad (5)$$

КОЛБ – коэффициент обобщенной ликвидности

Данный коэффициент применяется для полной и комплексной оценки состояния предприятия на предмет ликвидности/ платежеспособности и определяет нынешнее и перспективное финансовое состояние предприятия.

Удовлетворительное значение для предприятия лежит в диапазоне от 1,5 до 2,0.

Показатель коэффициента не изменяется в течение некоторого времени при условии пропорционального роста как числителя, так и знаменателя данной дроби. То есть сохранения пропорции роста как показателей актива, так и показателей пассива баланса.

Однако для более полной оценки ликвидности можно использовать формулу

$$\text{Текущие активы} + \text{Балансовая прибыль} = \text{Балансовая прибыль} * \text{Краткосрочные долги} = X1 * X2 \quad (6)$$

X1 – показатель, который характеризует рост дохода на 1 тенге вложений,

X2 – показатель, который говорит о возможности фирмы гасить долги оперативными доходами, что показывает устойчивость финансового состояния.

И в завершение исследования классического варианта можно рассмотреть ещё один показатель – коэффициент самофинансирования. Этот коэффициент отражает отношение объема самофинансируемого дохода к общей сумме других источников. При этом самофинансируемый доход – это доход + амортизация.

В старой школе такие показатели являются самыми проверенными. Беда только, что рассчитываются они по итогам деятельности, а прогнозность является далеко не всегда точно отражающим действительность фактором.

Таким образом, традиционная методология оздоровления предприятия основана на финансовых показателях и соответственно финансовых методах. Традиционный подход к оздоровлению предприятия показан на рис. 1.

При этом следует отметить, что в традиционных методиках оздоровления предприятия используются финансовые инструменты в качестве доминирующих. И соответственно направлены все мероприятия на реализацию программ оздоровления через требования, выставляемые финансовой стратегической и оперативной необходимостью. То есть понятие оздоровления предприятия рассматривается только с позиции инвесторов/акционеров и их реальной выгоды в денежном выражении. При этом все усилия по оздоровлению направлены на достижение финансовых результатов при помощи финансовых и юридических инструментов.



Рис. 1. Традиционный подход к оздоровлению предприятия



Современные тенденции оздоровления предприятия в западной и восточной концепциях основаны, прежде всего, на комплексном подходе, который включает в себя не только оздоровление с позиции финансов, но и с позиции операционного менеджмента и маркетинга. Оздоровлением предприятия в новаторском подходе рассматривается как результат деятельности Turnaround Managers (в дальнейшем будем обозначать как ТМ).

Аналоги данного понятия в русском языке отсутствуют. Дословный перевод: «оборотный менеджер», возможный вариант перевода – менеджер изменений. Вариант «антикризисный менеджер» близок, но не в полной мере отражает сущность деятельности ТМ.

ТМ назначается в условиях неудовлетворенности акционерами/инвесторами на срок от 3 до 24 месяцев и затем передает предприятие основному управляющему. Основная цель: провести коренную перестройку предприятия в буквальном смысле – практический разворот предприятия для изменения его позиционирования на рынке, товарной политике, моделей продаж, производства и управления. Фактически ТМ, в отличие от традиционного метода оздоровления, применяет комплекс мероприятий, основанный на изменении операционной (производственной) и маркетинговой ситуации с целью оказания активного влияния на финансовые результаты. Такой подход носит название Turnaround Practitioners или оборачиваемость (возможный перевод – практика изменений) [1].

ТМ применяется не только для проблемных компаний, но и когда на самом деле может помочь в любой ситуации, например: когда направление, стратегия или общее изменение способов работы должны быть быстро реализованы. Как правило, действующий в компании менеджмент не способен или не имеет опыта и навыков для проведения таких изменений. Поэтому управление оборачиваемостью тесно связано с управлением изменениями, управлением инновациями и управлением трансформации после слияния-интеграции [2]. Схема подхода представлена на рис.2.



**Рис. 2. Современный подход к Turnaround Managers**

*Примечание: выполнено автором*

Как правило, ТМ может проводить реорганизацию старой команды управления, менять её, активно привлекать специалистов со стороны и другие фирмы для оказания специфических услуг по учетам, финансированию, юридическому и другому обеспечению изменений.

Деятельность ТМ включает в себя стадии:

1. Оценка развития и оценка состояния
2. Стадия разработки
3. Стадия реструктуризации
4. Стадия стабилизации
5. Стадия активизации деятельности

Первая стадия очерчена как начало упадка (1). Факторы, которые вызывают это обстоятельство, могут быть как новые инновации конкурентов, так и спад спроса, что приводит к потере доли рынка и доходов. Но и стабильные компании могут оказаться в этой стадии из-за недобросовестного производства

товаров, которые не интересны для клиентов. Нельзя сбрасывать со счетов и такие факторы, как внешние шоки, политические или экономические причины, которые могут привести к дестабилизации позиции предприятия на рынке [1].

Иногда начало упадка может носить временный характер и через корректирующие действия и восстановления (2) ситуация может быть исправлена.

Ситуация изменения стратегии (2) предприятия требует принятия конкретных шагов в области операционных маркетинговых стратегий, а также определения конкретных шагов по реинжинирингу финансовой модели предприятия, модели управления и организационной структуры предприятия. В некоторых случаях возникает необходимость в коренном пересмотре внешней и внутренней политике предприятия и развертывании новой [3].

Стадия реструктуризации (3) подразумевает конкретные планы реструктуризации. Данные планы, как правило, оформляются ТМ в проект или программу, утверждаются у акционеров или инвесторов и запускаются в работу. Процесс инновационной перестройки всегда нуждается в механизме контроля и модели принятия оперативных управленческих решений. То есть на стадии реструктуризации может действовать механизм контроля и принятия управленческих решений, коренным образом отличающийся от будущей модели управления и тем более от предыдущего.

Стадия стабилизации (4) характеризуется формализацией процессов, созданием и корректировкой механизма управления для новых реалий, стабилизацией и оптимизацией организационной структуры. Отладка процессов может занимать некоторое время, поскольку кроме описания процессов, механизмов контроля и мотивации возникает осознанная необходимость в обучении и доподготовке персонала, создании рабочих групп и других мероприятий стабилизационного характера. Этап очень важный и требующий уже присутствия менеджера или команды управленцев, которые примут управление после завершения всех стадий деятельности ТМ.

На стадии активизации деятельности (5) процесс управляется ТМ в присутствии принимающей управленческой команды. Целью процесса является выход на полную/запланированную мощность по продажам, затратам, доходности и другим показателям.

Существует несколько организаций на уровне ассоциаций ТМ, которые накапливают опыт работы и формализуют процессы. К ним относятся:

- Turnaround Management Society (International / Focus on Europe)
- Institute for Turnaround (England)
- Turnaround Management Association (International)
- Instatut für die Standart disierlung von Onternehmenssa nierungen (Germany)

Таким образом, традиционные подходы к оздоровлению предприятия и современные методики позволяют достигать значительного эффекта в короткое время. При том, что этими методиками активно пользуются достаточно большое количество менеджеров вне зависимости от подхода. Выбор методологий оздоровления и оборачиваемости находится целиком на совести лица, принимающего решение.

#### **Источники:**

1. Вавилин, Е. В. Понятие несостоятельности (банкротства) предприятий // Правоведение. -1997. - № 4. - С. 120 – 125
2. Ковалев В.В. Финансовый анализ: Управление капиталом. Выбор инвестиций. Анализ отчетности. - 2-е изд., перераб. и доп.- М.: Финансы и статистика, 2000. – 321 с.
3. Boyne, G. A./ Meier, K. (2009): Environmental Change, Human Resources and Organizational Turnaround, in: Journal of Management Studies, Vol. 46, No. 5 (July, 2009), pp. 835–863. (p. 843)
4. Barker III, V. L./ Duhaime, I. M. (1997): Change in the Turnaround Process: Theory and Empirical Evidence, in: Strategic Management Journal, Vol. 18, No. 1 (Jan., 1997), pp. 13–38. (p. 20)
5. Castrogiovanni, G. J./ Baliga, B. R./ Kidwell Jr., R. E. (1992): Curing Sick Businesses: Changing CEOs in Turnaround Efforts, in: The Executive, Vol. 6, No. 3 (Aug. 1992), pp. 26–41. (pp. 28)

## **ВНЕДРЕНИЕ МЕЖДУНАРОДНЫХ СТАНДАРТОВ АККРЕДИТАЦИИ В МЕДИЦИНСКИХ ОРГАНИЗАЦИЯХ РЕСПУБЛИКИ КАЗАХСТАН (НА ПРИМЕРЕ РЕСПУБЛИКАНСКОГО ДИАГНОСТИЧЕСКОГО ЦЕНТРА)**

Качество медицинской помощи по сей день остается актуальной проблемой для населения многих стран. По определению А. Донабедиана, «качество медицинской помощи определяется использованием медицинской науки и технологии с наибольшей выгодой для здоровья человека, при этом без увеличения риска» [1]. Для уменьшения рисков, обеспечения безопасности пациентов в последние годы в Казахстане внедряется внешняя оценка условий оказания медицинской услуги – аккредитация. Медицинские организации Казахстана после внедрения национальных стандартов ставят цель и находят возможности для внедрения международных стандартов аккредитации. Это важно для имиджевой политики организации в международном масштабе.

Международный опыт показывает, что в аккредитованных клиниках имеют место конкретные положительные перемены в деятельности. В частности, уменьшение числа медицинских ошибок, снижение внутрибольничной инфекции, сокращение средней длительности пребывания пациентов на больничной койке; сокращение затрат; повышение удовлетворенности пациентов, персонала; повышение статуса среднего медицинского персонала.

В мире существует немало стандартов по качеству, но для внедрения в Республиканском диагностическом центре были выбраны стандарты Joint Commission International (JCI), внедрение которых предъявляет высокие требования к уровню развития организации, а именно наличие эффективного менеджмента и высокую дисциплину всего персонала, большую приверженность сотрудников стандартам. Для внедрения и поддержания этих стандартов необходимо немало усилий именно со стороны персонала.

JCI является одной из крупнейших в мире организаций по аккредитации медицинских учреждений, существует более 75 лет, головной офис находится в США. С 1994 года и по сегодняшний день по стандартам JCI аккредитованы 821 медицинская организация в 63 странах мира, в том числе в США, Турции, Сингапуре, Объединенных Арабских Эмиратах, Южной Корее. На постсоветском пространстве лишь 6 клиник решили пройти внешнюю оценку на соответствие стандартам JCI, пять из которых - в Астане и одна - в Москве. Республиканский диагностический центр (далее - РДЦ) – первая из организаций, оказывающих амбулаторную медицинскую помощь, получивших аккредитацию JCI среди медицинских организаций стран СНГ.

Стандарты JCI периодически пересматриваются и совершенствуются. РДЦ проходил аккредитацию по второму изданию стандартов международной объединенной комиссии для организаций амбулаторной помощи [2]. На данный момент существует третье издание книги стандартов для амбулаторно-поликлинических организаций [3], где ужесточены требования по некоторым стандартам. В своей структуре стандарты делятся на пациент-ориентированные и управленческие. В третьем издании управленческих стандартов стало на две главы больше. Изменены многие названия глав, внесены дополнения к требованиям стандартов JCI.

Необходимым условием для внедрения стандартов JCI является то, что в процесс аккредитации вовлекаются абсолютно все сотрудники аккредитуемой организации: клинический персонал (врачи, средний медицинский персонал, специалисты лабораторий и аптек), вспомогательный персонал (санитарки, уборщицы, водители, инженеры и т. д.), специалисты управленческого аппарата (руководство, юристы, кадровая служба, экономисты и т.д.). Более того, стандарты должны соблюдать не только сотрудники клиники, но и сотрудники компаний аутсорсинга (охрана, клининг, столовая и т.д.). Клиника обязана ознакомить эти компании с JCI-стандартами и обучить их принципам работы в конкретной области обслуживания.

Подготовительный этап к аккредитации JCI в РДЦ начался в апреле 2011 года с перевода стандартов на русский и казахский языки. Первым шагом было издание приказа о назначении кураторов по главам стандартов и ответственных за внедрение стандартов JCI, разработан план внедрения стандартов. Для обучения сотрудников были привлечены 12 менторов из зарубежных консалтинговых компаний «Vamed» и «AGI», которые организовали и провели обучение сотрудников каскадным методом.

Основной методологией для управления процессами внедрения был принят цикл PDCA – широко распространённый непрерывный процесс совершенствования деятельности, который представлен в виде циклической последовательности четырёх этапов: Plan – планирование, Do – выполнение, Check – проверка, Act – исправления, действия. Методология PDCA представляет собой простейший алгоритм действий по управлению процессом и достижению его целей [4, 5]. Деминг говорил: «Эта диаграмма, как я полагаю, чрезвычайно проста для понимания, я ее нарисовал в виде «колеса», разделенного на четыре сектора» [6] (рис. 1).



**Рисунок 1. Этапы цикла PDCA**

Цикл PDCA позволяет постоянно совершенствовать степень соответствия стандартам JCI и по сей день. Применение цикла PDCA закладывает принципы постоянных улучшений, позволяет руководителям управлять и определять процессы и результаты деятельности организации, интегрировать обособленные действия структурных подразделений и устремлять их усилия к единому результату. Также он обеспечивает прозрачность операций процессов, анализ возможных последствий сбоев на том или ином этапе выполнения работ, помогает вовремя найти и исправить ошибку, значительно упростить проведение аудита для выявления необходимых корректировок в деятельности компании с целью приведения её к требованиям международных стандартов.

Для успешного внедрения стандартов необходимо было ввести систему кураторства. Кураторами стали сотрудники отдела менеджмента качества и безопасности пациентов (далее - ОМКБП). Они разделили между собой курацию не только глав книги стандартов JCI, но и структурные подразделения РДЦ для контроля внедрения стандартов в этих отделах.

Работа сотрудников ОМКБП по подготовке к аккредитации была построена следующим образом:

1. Разработка правил и процедур;
2. Обучение сотрудников;
3. Проведение трейсеров;
4. Аттестация всех работников на знание стандартов JCI;
5. Мониторинг внедрения стандартов.

Необходимо отметить, что обучение персонала проводилось на всех этапах. Особое внимание уделялось стандартам первой главы «Международные цели по безопасности пациентов» (МЦБП), т.к. эти стандарты рекомендованы ВОЗ. Стандартам по МЦБП обучен весь персонал центра, в том числе и сотрудники административно-управленческого блока.

Результаты аттестации, трейсеров по отделам на знание и выполнение стандартов JCI регулярно размещались на информационных стендах, чтобы сотрудники могли с ними ознакомиться.

Внедрение стандартов JCI требует внесения ряда изменений в документированные процессы организации, т.к. есть отличительные характеристики этих стандартов. В процессе подготовки к аккредитации мы пересмотрели и улучшили многие организационные процессы в клинике, начиная от медицинских стандартов, заканчивая стандартами по менеджменту здания.

Согласно требованиям пациент-ориентированных стандартов JCI, мы разработали новые формы для медицинской карты амбулаторного пациента, которых нет в приказе и.о. Министра здравоохранения Республики Казахстан от 23 ноября 2010 года № 907 «Об утверждении форм первичной медицинской документации организаций здравоохранения» [7]. Это первичный сестринский осмотр, лист истории пациента, лист обучения пациента, форма СПОР (Ситуация, Предпосылка, Оценка, Рекомендация) и др.

Интересными были разработка и внедрение мероприятий по кодам чрезвычайных ситуаций. Так, например, код «Голубой» объявляется при состояниях, требующих срочной медицинской помощи; код «Красный» объявляется при пожаре, код «Белый» и др.

Благодаря четко прописанному и отработанному алгоритму действий при коде «Голубой» по спасению пациента, посетителя, персонала при остановке сердца, дыхании, судорогах, в нашем центре спасена не одна человеческая жизнь. К счастью, в РДЦ код «Красный» объявлялся лишь как учебный. Но, благодаря одному из требований JCI, что весь персонал должен быть обучен действиям при пожаре и других чрезвычайных ситуациях, любой сотрудник может рассказать 4 шага действий при пожаре (RACE) и четыре шага пользования огнетушителем (PASS), которые применяются в международной практике.

Создание различных комиссий из числа штатных сотрудников – это требование международных стандартов JCI. Данный подход позволяет проводить открытую политику по обсуждению и принятию

решений, связанных с улучшением качества предоставляемых услуг. С этой целью в РДЦ были созданы следующие комиссии:

1. комиссия по безопасности;
2. комиссия по мониторингу договорных обязательств;
3. комиссия по вопросам анестезии и реанимации, одной из функций которой являлось решение вопросов по коду «Голубой».

Также была создана рабочая группа по инспекции здания. В группу были включены работники сервисно-хозяйственного управления, сектора ГО и ЧС, радиационного контроля, эпидемиолог, представитель отдела менеджмента качества, которые на регулярной основе проводили инспекцию здания. В первые месяцы подготовки к внедрению стандартов JCI, несмотря на прописанные правила о необходимости ежемесячного обхода, рабочая группа еженедельно проводила свои обходы, т.к. было очень много находок, нуждающихся в исправлении. По результатам этих рейсов составлялись акты инспекции здания, которые еженедельно обсуждались на заседаниях комиссии по безопасности.

Риск-менеджмент - это относительно новая сфера управления в сфере больничного менеджмента в Казахстане. Построение эффективного риск-менеджмента является одним из требований стандартов JCI. В РДЦ была разработана Политика по управлению рисками. К Политике прилагаются отчетные формы (отчет о выявленном риске, план мероприятий по управлению ключевыми рисками, отчет по вопросам управления рисками, карта рисков и др.). Отчеты по рискам и планы по управлению рисками заслушивались на заседаниях Комитета по рискам, Совета директоров.

Одним из новшеств было и внедрение отчетов по инцидентам. Была создана не карательная обстановка для сотрудников, создающих инциденты. При получении отчета об инциденте, рабочая группа, в состав которой входит также сотрудник ОМКБП, проводит анализ корневой причины (Root cause analysis (RCA)). Пошаговый анализ изучения причины и следствия помогает команде найти корневую причину так, чтобы можно было предпринять коррективные меры. Для проведения анализа корневых причин мы воспользовались известной диаграммой Исикавы, так называемой «рыбьей костью» (Fishbone tool). Данная диаграмма одна из семи основных инструментов измерения, оценивания, контроля и улучшения качества процессов, входящих в «семь инструментов контроля качества» [8]. Одним из самых простых способов поиска первопричины является также и анализ с применением метода пяти «Почему?». В зависимости от ситуации, рабочая команда сама выбирает вид анализа корневых причин. Внедрение отчетов об инцидентах позволило улучшить ряд процессов в РДЦ. Один из примеров - модернизация регистратуры, создание call - центра.

Отдельная глава книги стандартов JCI посвящена управлению человеческими ресурсами. Подтверждение квалификации медицинского персонала - одно из основных требований этой главы. В Казахстане нет единого реестра, позволяющего удостовериться в подлинности диплома об образовании медицинского работника. Поэтому за полгода мы проверили подлинность всех документов об образовании сотрудников РДЦ, путем запросов в учебные заведения.

Итогом всей работы коллектива РДЦ стало получение сертификата соответствия международным стандартам JCI в мае 2014 года. Тем самым мы доказали свою привлекательность для иностранных клиентов - с получением сертификата JCI число иностранных пациентов выросло в два раза. Так, в 2015 году в РДЦ прошли обследование и лечение 3411 иностранных пациентов, в числе которых пациенты из США, Германии, Франции, Японии, ОАЭ, Турции, Китая, России и других стран. В РДЦ работают англоговорящие врачи, медицинские сестры, менеджеры-консультанты, что решает проблемы с языковым барьером. В целом, аккредитация позволила увеличить число обращений на 25%, а количество услуг — более чем на 50%, что является показателем увеличения спроса на услуги организации.

Таким образом, внедрение международных стандартов аккредитации позволило РДЦ повысить качество и количество медицинских услуг, что очень важно в условиях высокой конкуренции.

#### **Источники:**

1. Institute of Medicine. Medicare: A Strategy for Quality Assurance, volume I. p.21, 1990, National Academy Press, Washington D.C.
2. Joint Commission International Accreditation Standards for Ambulatory Care //2010. Vol. 171. 2nd edition.
3. Joint Commission International Accreditation Standards for Ambulatory Care //2015. Vol. 207. 3rd edition.
4. Методы постоянного совершенствования сквозь призму цикла Шухарга–Деминга / Ю.П. Адлер, Е.И. Хунузиди, В.Л. Шпер – Методы менеджмента качества. – 2005. – №3
5. Репин В.В., Елиферов В.Г. Процессный подход к управлению. Моделирование бизнес-процессов. М.: РИА «Стандарты и качество», 2008. - 408 с.
6. Деминг У.Э. Лекция перед японскими менеджерами в 1950 г. // Методы менеджмента качества. 2000. №10. - С. 24-29 (Пер. Ю.П. Адлера и В.Л. Шпера).
7. Приказ и.о. Министра здравоохранения Республики Казахстан от 23 ноября 2010 года № 907 «Об утверждении форм первичной медицинской документации организаций здравоохранения».
8. Исикава К. Японские методы управления качеством / Сокр.пер. с англ. / Под. Ред. А. В. Гличева. — М.: Экономика, 1988. — 214 с.



## Лояльность сотрудников в период экономического кризиса

Сегодня многие казахстанские компании почувствовали на себе проявления экономического кризиса: сокращается платежеспособный спрос, снижаются доходы. Столкнувшись со снижением спроса на производимую/реализуемую продукцию, нехваткой оборотных средств и дороговизной заемных средств, предприятия занимаются поиском путей выживания, прежде всего, через минимизацию внутренних издержек, пытаются разработать антикризисные меры.

И первое, к чему обращаются многие компании - сокращение численности персонала. Такая тактика может быть действенной до тех пор, пока есть, что сокращать, пока есть объективная база для оптимизации. Если же сокращать бездумно - начнут страдать бизнес-процессы. И никто не даст гарантии, что кризис продлится недолго. Поэтому сосредотачиваться только лишь на сокращении издержек – не стоит, нужно искать и другие пути и подходы для сохранения устойчивости бизнеса.

Повышение такого экономического показателя, как производительность труда может быть одной из главных антикризисных мер. Пути повышения производительности труда были и остаются: внедрение новых технологий, модернизация оборудования, оптимизация бизнес-процессов, сокращение явных и скрытых потерь и т.д. Тем более, что кризис сделал рынок еще теснее. По мнению экспертов, не только выжить, но и вырваться вперед смогут компании, использующие новые бизнес-технологии и инновации.

Но надо понимать, что менеджмент компании может успешно внедрять новые технологии и самые эффективные системы передачи и обработки данных только при наличии квалифицированных и, что не менее важно, лояльных кадров. Качественный состав кадров выражается не только в образованности и профессиональности сотрудников, но и в заинтересованности работников в активной, эффективной работе, в их стремлении своим трудом способствовать достижению корпоративных целей. Ведь не зря говорят: «Чтобы иметь довольных клиентов, фирма должна иметь довольных сотрудников».

Экономический кризис обычно вызывает в компаниях не только финансовые проблемы и ослабление своих позиций на рынке, но и касается кадровой сферы. Поэтому одной из важных задач менеджмента в этот период должно быть удержание ключевых кадров, потеря которых может иметь для фирмы серьезные последствия. К примеру, потеря клиентов, которые могут уйти вслед за качественным специалистом. А еще в экономике есть понятие «кривая обучения». То есть, чем чаще работники выполняют поставленную задачу, тем более искусными они становятся в ее выполнении. Потеря опытных сотрудников не дает «кривой опыта» компании дойти до максимальных отметок, а значит, замедляется прирост производительности труда.

Формулировка «страх потерять работу - самая действенная мотивация», ошибочна по своей сути. У сотрудников пропадает интерес к работе, главной задачей и желанием в такой момент у работника становится «сохранить место», «не высовываться», переждать кризис, выполнять работу в рамках прописанных функциональных обязанностей, не более.

Говоря о мотивации в кризис, важно понимать и роль корпоративной культуры как нематериального актива в преодолении кризисных ситуаций. Сильная корпоративная культура способна придать смысл деятельности людей, может побуждать работников к активности и новаторствам, даже вопреки сокращению материальных стимулов.

Компаниям необходимо активизировать свои внутренние ресурсы, а именно повысить вовлеченность в жизнь компании своих сотрудников. Сотрудникам важно чувствовать, что все, что они делают, имеют реальную ценность. Когда человек доволен своей работой, он делает ее хорошо.

Затраченные усилия при выполнении одной и той же работы, одним и тем же человеком могут отличаться. Он может работать в полную силу, а может в полсилы. Может лишь выполнять работу, указанную в его должностных обязанностях, внутренних инструкциях и регламентах, либо может стремиться выполнить все наилучшим образом, с полной отдачей и сверх того, что было бы нормой. Например, повышать свою профессиональную квалификацию, совершенствовать свои навыки и способности, искать пути оптимизации или инновационные идеи.

Рассмотрим некоторые возможности и проблематику мотивации через призму всем известной пирамиды потребностей Абрахама Маслоу [Abraham H.Maslow. Motivation and Personality]. По теории А.Маслоу, человек мотивируется удовлетворением 5 основных потребностей, развивающихся в иерархической последовательности:



Рисунок 1. Пирамида А.Маслоу [1]

Некоторые потребности могут быть удовлетворены только материально, некоторые только морально, но все-таки большинство потребностей могут быть удовлетворены в комбинации. И для различных категорий сотрудников/должностей должны применяться различные способы мотивации.

**Физиологические:** Материальное стимулирование должно быть сформулировано таким образом, чтобы оплата труда сотрудников была не ниже реального прожиточного уровня. В разных регионах Казахстана он разный. Это зависит от доступности продуктов питания, развитости гражданской инфраструктуры, возможности вести подсобное хозяйство и т.д. С этой точки зрения, Мангышлак, например, можно считать регионом проблемным: дефицит качественной питьевой воды, земля, мало пригодная для растениеводства, слабое здравоохранение, отдаленность от обеих столиц Казахстана и др. Людям здесь сложнее позаботиться о себе самостоятельно, чем, скажем, в Шымкенте, где и климат мягче, и земля плодороднее, и город «миллионник» Алматы, с его инфраструктурой, всего в нескольких часах езды.

Поэтому социальные пакеты, включающие льготное или бесплатное питание, медицинское обслуживание, программы детского отдыха – очень распространены и востребованы именно Мангистауской области. И если добывающие компании понимают это и имеют возможность предоставить своим сотрудникам такие блага, то подрядные компании, где маржа ниже и менеджмент менее профессионален – не всегда. Неудовлетворенные первичные потребности плюс негативный эффект сравнения создают базу для трудовых конфликтов, которыми известен регион.

**Безопасность:** Если не говорить о таких дорогостоящих компонентах стимулирования, как обеспеченность жильем, медицинское страхование членов семьи и т.д., то в центре внимания окажутся не такие дорогостоящие, но не менее важные компоненты, транслирующие безопасность: внутренний PR компании и обучение персонала.

Системный внутренний PR и коммуникации высшего руководства с персоналом, информированность персонала о целях и стратегиях компании работают на удовлетворение потребностей безопасности: ведь если у компании есть цели, понятные стратегии и планы, то, соответственно, у компании есть будущее. Устойчивое будущее организации в определенной степени гарантирует устойчивость доходов сотрудника.

Обучение и формализованное профессиональное развитие самих сотрудников, с одной стороны, это повышение их конкурентоспособности на рынке труда. С другой стороны, это сигнал о том, видит ли сам менеджмент перспективы развития бизнеса, вкладывает ли в собственное будущее через инвестиции в людей, с которыми это будущее ассоциируется.

«Примеряя» возможности расширения обучения на фоне сокращения доходов бизнеса, а, значит, и бюджетов на развитие персонала, можно предложить варианты внутреннего обучения, когда более опытные и квалифицированные сотрудники компании могли бы проводить обучение новичков или других сотрудников. Это может стать хорошей мотивацией как для обучаемого сотрудника, так и для обучающего сотрудника. Конечно, и здесь потребуются вложения в отбор и обучение внутренних тренеров, грамотная разъяснительная и координационная работа. Но это, в большей степени, не прямые, а косвенные расходы.

**Социальные потребности:** быть частью чего-то большего. В казахстанских компаниях наибольшее распространение в качестве средства удовлетворения такой потребности получили «корпоративы» и teambuilding. Бесспорно, такие мероприятия являются данью нашим национальным культурам, в которых совместные застолья и совместный активный отдых были и остаются самой яркой формой демонстрации принадлежности. Однако надо понимать и ограниченность разовых мероприятий. Успешным дополнением к ним будут системные коммуникации внутри компании по горизонтали и вертикали. В крупных организациях, как правило, существует практика издания ежемесячных бюллетеней, которые содержат

информацию для всех работников.

Особенно такая практика будет полезной для компаний, которые имеют сеть филиалов. И каждый сотрудник, находясь в отдаленном от головного офиса филиале компании, мог бы узнать, как об обзоре предложений по поводу управления, так и о внедрении нового вида продукции/услуг компаний. В случае изменений условий трудового контракта, узнать, какие преимущества несут за собой эти изменения, какие в компании существуют политики и процедуры. Прочитать публикации на тему охраны здоровья работников. А также такие бюллетени будут иметь раздел вопросы-ответы, где подразделения и менеджмент головного офиса будут отвечать на вопросы работников. Филиалы также могут публиковать свои предложения по улучшению процессов, обмен опытом и мнениями будет очень полезен в целом для компании.

При выездном модуле в MSM, Нидерланды, мы посещали компанию Philips, и на меня произвело впечатление, что при приеме новых сотрудников в компанию, новый работник обязательно знакомится с корпоративной культурой компании. В компании практикуются и видеообращения руководства компании. У сотрудника возникает ощущение того, что он часть команды, удовлетворение от того, что понимает и осознает важность его участия в жизни и успехе компании.

**Потребности уважения и признания:** Похвала, грамоты, кубки, призовые конкурсы. Такой опыт существует и в нашей компании Helios. Ежегодно мы награждаем лучших сотрудников, на церемонию награждения сотрудники филиалов приезжают в головной офис. Грамоты, кубки вручает первый руководитель компании. Причем эти награждения не влекут за собой крупных финансовых затрат, но для сотрудников, как показывает опыт, эти награждения имеют большое значение. Упоминание в корпоративном бюллетене – еще один инструмент удовлетворения потребности в уважении.

**Потребности самореализации:** Вариантов удовлетворения этой категории потребностей также не мало: это и возможность продвижения по карьерной лестнице (вертикально и горизонтально) внутри компании, и создание условий для развития творческих способностей сотрудников, и расширение автономии на рабочем месте. Одна из успешных практик существует в японских компаниях, таких как «Тойота». Каждый сотрудник может предложить идею по улучшению процессов, снижению затрат, увеличению продаж. Поскольку сотрудник непосредственно общается с потребителями, лучше знает процесс (возможно, даже лучше, чем руководитель), что работает, а что нет, рожденные таким образом идеи способствуют не только укреплению мотивации и лояльности, но своевременной диагностике и решению проблем.

Осознав свою причастность и значимость в компании, сотрудник может иначе организовать свой труд, и способен многократно увеличить его отдачу.

Компания «Гелиос», вошедшая по рейтингу Форбс Казахстан в 25 самых известных компаний страны, сегодня, как и многие другие, стоит перед лицом серьезных организационных изменений. И прежде чем определять новую стратегию в отношении персонала компании мы провели VRIO-анализ человеческих ресурсов, где V (value) – предполагает оценку ценности данного ресурса, R (rarity) – его редкости, I (imitability) – степень копируемости, O (organization) – уровень организованности. Ниже следуют выводы, к которым приводят результаты VRIO-анализа.

Как и для любой сервисной компании люди для Гелиоса – один из ключевых источников приобретения или потери конкурентоспособности. Осуществлять контроль и координацию коллективов территориально рассредоточенных станций – сложно и дорого. Но от того, как работает персонал заправок, будет зависеть репутация всей компании. Хотя, это не в меньшей степени касается и обслуживания корпоративных клиентов в центральном офисе (своевременная выписка счетов, сверки, взаиморасчеты и т.д.). Персонал, как ресурс компании, действительно способен смягчить внешние угрозы и/или открыть новые возможности для устойчивого развития бизнеса. А может обострить угрозы и сделать невозможным рост компании.

Есть ли этот ресурс у большинства конкурентов? На моменте становления компании, аналогичных компаний с сетью АЗС, представленных по всей стране не было. Практически более половины сотрудников работают со дня основания, многие процедуры и процессы предлагались и внедрялись самими сотрудниками, так как перенять опыт на нашем рынке было не у кого. И компаниям конкурентам легче сейчас принять на работу сотрудников нашей компании, так как они вместе с собой привнесут в компанию свой опыт и наработки. Таким образом, сотрудники Гелиоса – ресурс все еще редкий на рынке труда.

Положительный ответ мы даем и на вопрос о сложности копирования этого ресурса. Факт того, что большинство сотрудников работают со дня основания компании и успешность компании воспринимают как свой личный успех, говорит о лояльности и, пока, высокой внутренней мотивации, которую менеджменту нужно сохранить. Еще одним аргументом здесь может стать и то, что в коллективах-командах существует эффект синергии, который может исчезнуть, если меняются коллеги, руководители, корпоративная культура, организационная среда.

Отвечая на вопрос об уровне организации человеческих ресурсов в компании, мы соглашаемся, что уровень этот есть возможность и необходимость повышать.

Итак, проведем VRIO анализ [Barney Jay B. Gaining and sustaining competitive advantage] нематериального актива - человеческие ресурсы компании «Гелиос»:

Таблица 1: VRIO анализ человеческих ресурсов ТОО «Гелиос»

Является ли ресурс/способность...					
Ценным?	Редким?	Дорогостоящим при копировании?	Используемым организацией?	Стратегические последствия	Сила или слабость
Да	Да	Да	Нет	Временное конкурентное преимущество	Сила и отличительная компетенция

Источник: [2]

По проведенному VRIO анализу можно сделать вывод, что на сегодняшний момент, человеческие ресурсы являются **временным** конкурентным преимуществом компании. Для того, чтобы этот актив превратить в **устойчивое** конкурентное преимущество, следует поработать над системами мотивации, как материальных, так и не материальных. **Руководителям следует думать о работниках не как о затратах, которые следует минимизировать, а как об активах, которые следует оптимизировать.** Лояльный сотрудник использует все свои ресурсы и возможности, по собственной инициативе ищет и находит способы эффективности своей работы.

**Источники:**

1. Abraham H. Maslow. Motivation and Personality, N.Y.: Harper and Row, 1970 - СПб: Питер, 2009 - 352с.
2. Barney Jay B. Gaining and sustaining competitive advantage.- Pearson Prentice Hall, 2007
3. Благонадежность и лояльность персонала/К. Харский - СПб.: Питер, 2003. - 496 с.
4. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс: Учебник. – М.: Изд-во МГУ, 2009 – 416 с.
5. Foust, Mathew A., 2012, Loyalty to Loyalty: Josiah Royce and the Genuine moral Life, New York: Fordham University Press.
6. <http://stat.gov.kz>

## **КРАТКИЙ ОБЗОР МИРОВОГО ОПЫТА ВНЕДРЕНИЯ ИННОВАЦИОННЫХ ПРОЕКТОВ, ОСНОВАННЫХ НА «ОБЛАЧНЫХ» ТЕХНОЛОГИЯХ**

Всему миру сегодня известно, что такое «облачные» технологии. Идея пришла от визуального отображения в виде облака выхода в Интернет, и подразумевает, что на вашем компьютере отсутствуют какое-то специальное программное обеспечение (далее – ПО), а все необходимое присутствует в сети Интернет.

Облачные технологии связаны с инновационной деятельностью двумя способами.

Во-первых, облачные технологии сами по себе являются инновационным продуктом, пришедшим на смену локальным хранилищам данных. Для таких стран, как Казахстан, только осваивающих инновации в сфере информационно-коммуникационных технологий (далее – ИКТ), облачные технологии являются инновационным продуктом, так как большинство компаний и граждан республики используют локальные, традиционные методы хранения информации на локальных дисках и серверах. Упор делался и делается на том, чтобы организация или конечный пользователь имели свое собственное хранилище данных. Однако такое решение является довольно дорогостоящим, не всегда безопасным и вполне рискованным, с точки зрения возможной поломки, сбоя местного, собственного хранилища данных, при котором можно потерять все свои данные.

Во-вторых, облако является инновационным инструментом распространения информационных технологий, в том числе инновационных технологий.

Преимуществом использования облачных решений является то, что оно делает возможным соединить взаимоотношения поставщиков и пользователей информационных продуктов. Такая система взаимодействия поставщиков и пользователей может разрешить проблему устаревания, способствовать снижению расходов на покупку и использование информационных продуктов.

Также, с полноценным внедрением облачных технологий отпадает необходимость в покупке лицензионного программного обеспечения на весь срок, если пользователь пользуется им только иногда. В таком случае ему проще и удобнее оплатить только ограниченное время, в течение которого он будет пользоваться такого рода программным обеспечением (далее – ПО). Помимо пользовательских приложений это может быть информационная платформа, хранилище данных, которыми можно воспользоваться один или несколько раз, заплатив за их ограниченное пользование, а не покупая их в полном объеме, за счет чего достигается гибкость и значительная экономия.

Впервые на «облачные» вычисления как инновации в 1960 году указал Джон Маккарти, когда он сказал, что «в будущем компьютерные мощности могут стать открытыми ресурсами», а в 1966 г. Дуглас Пархилл в своей работе описал главные черты текущего уровня развития облаков, а также впервые употребил сравнение с электрической сетью [1].

Более чем через 40 лет, в 2002 году книжный интернет магазин Amazon.com стал предоставлять услуги по доступу к вычислительным ресурсам. А в 2006 году Amazon презентовала покупателям широкую систему услуг через Интернет [2].

Уже на следующий год такие крупнейшие компании в ИКТ, как Google, Sun и IBM, представили похожие сервисы. А через год после этого Корпорация «Майкрософт» представила операционную систему, созданную на основе «облачной» системы вычислений [3].

2009 год считается следующим уровнем в понимании и распространении «облачных» вычислений, после запуска корпоративных приложений на базе браузера Google. В 2009-2011 годах был выдвинут ряд значимых представлений об «облачных» вычислениях, так, например, была представлена модель закрытых, открытых и комбинированных облачных вычислений для использования их внутри организаций.

В 2011 году National Institute of Standards and Technology (далее – NIST) дал дефиницию «облачным» вычислениям, основываясь на существующих на тот момент различных трактовках и формулировках [4]:

«Облачные» решения являются системой оказания широкодоступного сетевого доступа к объединению общих числовых вычислительных возможностей, в том числе сетевых, серверных ресурсов, систем хранения данных (СХД), которые могут быть быстро и удобно развернуты.

NIST определяет следующие характеристики облаков [4]:

- возможность получить доступ к ресурсам без участия провайдера;
- наличие широкополосного доступа к сети;
- сосредоточенность ресурсов в отдельные пулы для эффективного распределения;
- быстрая масштабируемость – возможность выделения и высвобождения неограниченного объема ресурсов за короткие промежутки времени в зависимости от потребностей;
- измеряемый сервис – система управления облаком автоматически контролирует и оптимизирует выделение ресурсов, основываясь на измеряемых параметрах сервиса (размер системы хранения, ширина полосы пропускания, число активных пользователей и т. д.).



Также на базе использования «облачных» вычислений были определены разнообразные системы применения ИКТ [4]:

1. Программное обеспечение как услуга – Software as a Service (SaaS). Клиент получает возможность работать с приложением провайдера из «облака». Софт доступен с разнообразных устройств, в том числе для обычных потребителей сети Интернет (прием и отправка сообщений посредством электронной почты). Пользователь не имеет возможности регулировать инфраструктуру облака, например, сетевые или серверные ресурсы, операционные системы (далее – ОС), системы хранения данных (далее – СХД) или хотя бы некоторые характеристики программ. Пользовательские настройки касаются лишь части ограниченных настроек.

2. Платформа как услуга – Platform as a Service (PaaS). Пользователь приобретает способность разворачивать в самом облаке собственные или купленные приложения. Пользователь не регулирует нижестоящую облачную инфраструктуру, но при этом приобретает способность запускать разверстку приложений и, регулировать настройки для внешнего окружения, в котором работают приложения.

3. Инфраструктура как услуга – Infrastructure as a Service (IaaS). Пользователь приобретает способность контролировать выделение хранилищ данных, сетевых и прочих цифровых ресурсов. В такой ситуации пользователь приобретает способность устанавливать и использовать любой софт, в том числе ОС системы и другое ПО. Пользователь не регулирует ниже стоящую облачную инфраструктуру, но при этом может управлять ОС системами, СХД и другим ПО.

Графически отличие оказания услуг обычным и облачным образом в зависимости от моделей облачных служб представлено на диаграмме 1.



Диаграмма 1. Отличие оказания услуг обычным и облачным образом

Примечание: составлено автором

Ниже приведены данные мирового опыта применения новых технологий, в частности, в государственном секторе, а также меры по развитию облачных технологий, предлагаемые со стороны развитых государств мира.

**США.** Программа по стимулированию облачных технологий была объявлена в 2009 г., мероприятия по вводу «облачных» технологий начались в 2011 г.

В 2009 г. было сообщено о введении Федеральной правительственной инициативы облачных вычислений [5]. В феврале 2011 г. была анонсирована новая государственная стратегия в сфере ИКТ развития страны, и согласно этой стратегии 25% бюджета объемом \$80 млрд. будет отчисляться на облачные технологии [6].

В ежегодном послании главы США в 2011 году «облачные» технологии объявлены как одна из самых важных частей стратегии внедрения эффективных технологичных решений. Государственные службы стимулируют внедрять их для развития сферы ИКТ-сервиса.

Основные положения государственной облачной стратегии были изложены посредством двадцати пяти пунктов плана осуществления реформы управления ИКТ технологиями, изданного в конце 2010 г. [7]. Эти положения являются обобщением опыта реализации «облачных» технологий в тридцати государственных проектах Северной Америки.

В стратегическом плане фигурируют такие пункты, как:

- снижение численности не оправдавших ожиданий проектов в области ИКТ-технологий;
- неукоснительное требование внедрения не менее трех облачных решений в ближайшие полтора года;
- планомерный переход основной части организаций на облачные технологии;
- переход на «облачные» решения электронной почты как первого шага для начала использования облачных технологий;
- резервирование на «облачные» технологии не менее четверти всего ИТ-бюджета.

По приблизительным подсчетам переход документооборота государственных служб в облако провайдера Google может повлечь до пятидесяти процентов экономии средств в течение пяти лет.

С 2012 года вновь создаваемые проекты, относящиеся к государственному сектору в области информационных технологий должны учитывать возможность реализации решений сразу на базе облачных технологий. В том же году общая экономия средств госсектора составила \$2,53 млрд, а за I квартал 2013 года – \$300 млн.

**Великобритания.** В Великобритании в 2009 году был издан отчет «Цифровая Британия» [8]. Данный отчет был посвящен плану усовершенствования ИТ-области и занятию лидерских позиций в сфере ИТ-технологий.

В 2011 г. Кабинет Министров Великобритании ознакомил общественность со своим планом развития ИТ-отрасли, главные задачи которого можно свести к применению открытого ПО и объединению центров обработки данных. Согласно данному плану эти меры будут способствовать снижению ИТ-бюджетов и увеличению эффективности работы всей отрасли [9].

Из положительных аспектов этого плана можно обозначить уменьшение расходов на ИТ-поддержку, которое становится возможным при довольно значительном объеме задействования облачных технологий.

В Великобритании реализуется облачный проект под названием «G-Cloud», представляющий неотъемлемой частью еще более важного проекта «Государственная стратегия развития информационно-коммуникационных технологий», который соединяет не менее 400 министерств и государственных учреждений [10].

Реализация замысла снизила государственный бюджет на развитие ИТ сферы, равный 16 миллиардам, более чем на 3 миллиарда английских фунтов [11].

**Сингапур.** Руководство Сингапура стало развивать «облачные» решения с 2009 г.

На этом момент пришлось публикация плана реформирования ИТ-инфраструктуры государственных учреждений.

Разработка централизованного государственного облака G-Cloud взяла старт в 2011 г [12].

В текущее время все информационные возможности сосредоточены в правительственном облаке и предоставляются для государственных организаций на базе таких систем подписки, как подписка на сервис либо инфраструктуру как услуги.

Агентство по развитию ИКТ Сингапура (Infocomm Development Authority of Singapore) ведет активные работы по пропаганде облачных решений, обеспечивая разнообразные преференции в форме предоставления возможности осуществления аналитических работ на технической базе агентства или выдачи льготных кредитов инновационным фирмам.

Государство ежегодно тратит около одного миллиарда долларов США на развитие количества и качества «облачных» вычислений. Сингапур хочет стать региональным средоточием формирования ИТ-индустрии и локализовать у себя услуги транснациональных банков, и компаний [13].

Объем «облачных» технологий довольно большой и показывает хорошую, положительную динамику роста. В 2012 году в стране существовало не менее 30-и провайдеров «облачных» вычислений. Сингапур по-прежнему вкладывает в «облачные» технологии, включая госсектор.

В настоящее время на организацию предоставления разнообразных услуг в области облачных вычислений, на базе ИКТ-технологий, переключаются во всех развитых государствах, получая рост производительности от применения этой технологии.

Согласно исследованию консалтинговой компании KPMG, проведенному в ряде стран касательно создания облачных сервисов в государственном секторе [14], в рамках которого задавались вопросы о статусе перехода на облачные технологии, были получены результаты, отображенные на диаграмме 2.



**Диаграмма 2. Исследование KPMG касательно создания облачных сервисов в государственном секторе**  
*Примечание: источник [14]*

Из результатов исследования следует, что если суммировать все этапы перехода и применения облачных технологий, то все страны, участвовавшие в опросе, превысили 50% по внедрению данных технологий.

Необходимо отметить, что с внедрением облачных технологий выявлен ряд проблем, на который при внедрении в государственном секторе обращают внимание. Это вопросы безопасности, финансирования, уровень профессиональной подготовленности специалистов, мошенничество, а также коррупция.

Общей для всех является проблема безопасности. Так, на первое место ставится вопрос безопасности в таких странах, как Канада (64%), США (57%) и Великобритания (56%). А в таких странах, как Сингапур, Канада, Великобритания, Южная Африка и США около 70% респондентов проблему безопасности и конфиденциальности отмечают как приоритетную.

Наряду с государственным сектором тренд развития облачных технологий и сервисов наблюдается во всем мире. Консалтинговая компания Gartner в своих отчетах прогнозирует дальнейший рост применения данных технологий, независимо от экономического кризиса. Касательно публичных сервисов, основанных на облачных технологиях, в 2016 году, по мнению аналитиков, ожидается рост на 16,5%, а именно объем услуг вырастет до 204 миллиарда долларов относительно 175 миллиарда долларов в 2015 году [15].

При этом объем мировых расходов на информационные технологии в целом в 2016 году прогнозируется к росту всего на 0,6% по сравнению с прошлым годом. Следовательно, темпы роста публичных сервисов в 27,5 раз превышают темпы роста рынка информационных технологий в целом [15].

Кроме того, согласно расчетам Gartner, рост объемов продаж прогнозируется сегменту IaaS, который составит 38,4%, и сегменту услуг, связанных с облачной рекламой, которой прогнозируют 13,6%-рост в 2016 г., что составит \$90,3 млрд. Тогда как объем сегмента IaaS – \$22,4 млрд [15].

Компания IDC также представляет прогнозы в секторе информационных технологий, где прогнозируют крупный рост сегменту SaaS – услуг, прогнозируя около 70% от всего рынка. Услуги IaaS, как ожидает компания, вырастут в среднем до 27% в период с 2015 по 2019 г.г., а сегмент PaaS – 30,6% [16].

В заключении хотелось бы отметить, что применение облачных технологий большими темпами наблюдается и на постсоветском пространстве, в частности, в России, Белоруссии и Казахстане, где приняты региональные и программные документы в рамках развития ИКТ отраслей.

#### **Источники:**

1. Douglas F. Parkhill, *The Challenge of the Computer Utility*, Addison-Wesley, 1966, ISBN 0-201-05720-4, pp 51-60
2. Дэвид Коэн, Брэд Фелд. «Стартап в Сети: Мастер-классы успешных предпринимателей» (TechStars Lessons To Accelerate Your Startup), 2013. – 338 с. — (2-е изд.). – ISBN 978-5-9614-4490-2
3. Robison S. A Bright Future in the Cloud // *Financial Times*. 2008. № 4
4. Special Publication 800-145 “The NIST Definition of Cloud Computing”: <http://nvlpubs.nist.gov/nistpubs/Legacy/SP/nistspecialpublication800-145.pdf>, pp 2-3;
5. Federal Government’s Cloud Computing Initiative: [http://www.whitehouse.gov/sites/default/files/omb/assets/egov\\_docs/vivek-kundra-federal-cloud-computing-strategy-02142011.pdf](http://www.whitehouse.gov/sites/default/files/omb/assets/egov_docs/vivek-kundra-federal-cloud-computing-strategy-02142011.pdf)
6. Office of E-Government & Information Technology (February 2011): [http://www.whitehouse.gov/sites/default/files/omb/assets/egov\\_docs/federal-cloud-computing-strategy.pdf](http://www.whitehouse.gov/sites/default/files/omb/assets/egov_docs/federal-cloud-computing-strategy.pdf)
7. Сведения и материал с сайта: [http://www.whitehouse.gov/sites/default/files/omb/assets/egov\\_docs/25-point-implementation-plan-to-reform-federal-it.pdf](http://www.whitehouse.gov/sites/default/files/omb/assets/egov_docs/25-point-implementation-plan-to-reform-federal-it.pdf)
8. Department for Business Innovation & Skills, *Digital Britain Final Report* (June 2009), url: <http://www.official-documents.gov.uk/document/cm76/7650/7650.pdf>
9. Cabinet Office, *Government ICT Strategy* (March 2011), url: [https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment\\_data/file/85968/uk-government-government-ict-strategy\\_0.pdf](https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/85968/uk-government-government-ict-strategy_0.pdf)
10. Cabinet Office, *Government Cloud Strategy* (October 2011), url: [https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment\\_data/file/85982/government-cloud-strategy\\_0.pdf](https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/85982/government-cloud-strategy_0.pdf)
11. HM Government G-Cloud, *Sales Information* (October 2013), url: <http://gcloud.civilservice.gov.uk/about/sales-information/>
12. Infocomm Development Authority of Singapore, *Data Centre Park* (April 2013), url: <http://www.ida.gov.sg/Infocomm-Landscape/Infrastructure/Data-Centre-Park>
13. Thien-Huong (2012) *A look at The Singapore Government cloud computing Government 2.0 Taskforce* (2007), url: <http://gov2.net.au/about/draftreport/>
14. KPMG, *Exploring the Cloud A Global Study of Governments’ Adoption of Cloud*, url: [http://www.kpmg.com/MK/en/IssuesAndInsights/Documents/External\\_Publications/exploring-cloud.pdf](http://www.kpmg.com/MK/en/IssuesAndInsights/Documents/External_Publications/exploring-cloud.pdf)
15. Gartner, *Hype Cycle for Cloud Computing*, 2015, url: <https://www.gartner.com/doc/3106717?ref=ddisp>
16. Сведения и материал с сайта: url: [http://www.cnews.ru/news/top/2016-01-25\\_mirovoj\\_rynok\\_publicnyh\\_oblachnyh\\_uslug\\_v\\_desyatki](http://www.cnews.ru/news/top/2016-01-25_mirovoj_rynok_publicnyh_oblachnyh_uslug_v_desyatki)

## **СТРАТЕГИЯ РАЗВИТИЯ СТРАХОВЫХ КОМПАНИЙ В РЕСПУБЛИКЕ КАЗАХСТАН: ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ**

В настоящее время наблюдается возрастание интереса к вопросам управления развитием бизнеса. Особенно это стало заметно в последние десять-пятнадцать лет, когда стратегическому развитию стали уделять повышенное внимание. Это связано не только с тем, что управление развитием играет очень важную роль в бизнесе, и это, наконец, стали понимать отечественные предприниматели, но и с тем, что настоящие условия реальности складываются таким образом, когда предприятие без ясной и эффективной стратегии развития - это не бизнес, а набор активов, отягощенных обязательствами. Наличие стратегии развития дает возможность иметь четкое представление о модели компании будущего, о текущем его состоянии и о том, что необходимо сделать, чтобы перейти из одной модели в другую, наиболее безболезненно.

Профессиональная разработка стратегии развития отвечает вызову со стороны внешнего окружения и позволяет добиться конкурентных преимуществ, что в сумме дает возможность компании выживать в долгосрочной перспективе, при этом достигая своих целей. Также следует добавить, что единой стратегии развития для всех компаний не существует. Каждая единица (даже в рамках одной отрасли уникальна), следовательно, у каждого предприятия его стратегия – это документ не для массового пользования, а для индивидуального, и определение стратегии зависит от его потенциала, а также от многих внешних факторов. Создание (разработку) стратегии важно осуществлять, учитывая всю информацию, которой располагает компания, и сведения о текущем и прогнозируемом положении, а также состоянии отрасли, в которой осуществляется деятельность.

Стремительное развитие рынка страховых услуг во всем мире заставляет компании, занимающиеся этим видом бизнеса, постоянно работать над качеством предоставляемых услуг, что во многом зависит от принимаемых управленческих решений. Необходимо заметить, что в настоящее время ситуация на рынке страховых услуг характеризуется растущим спросом на качественные услуги и соответственно вынужденным поиском их удовлетворения. В этой связи, происходящие процессы в данном сегменте бизнеса обуславливают необходимость поиска и внедрения новых подходов, форм и методов эффективного управления составляющими потребительской привлекательности страховых услуг, а также формирования систем управления факторами - доминантами, среди которых при выборе того или иного страхователя имеет качество предоставляемых услуг. Это противоречие порождает необходимость выработки теоретических и методических основ по разработке стратегий развития предприятий, осуществляющих свою деятельность на рынке страховых услуг.

Происходящие процессы глобализации в управлении мировой торговлей и движении капитала позволяют страхованию консолидироваться и расширить спектр методов в области реализации страховых услуг.

Следует заметить, что вступление Казахстана в ВТО обозначило перед страховыми компаниями как новые задачи, так и новые возможности. В этой связи, данная сфера требует внедрения новых прогрессивных подходов к управлению, что неминуемо повлечет за собой изменения в организационной и финансовой сферах страховых компаний.

Детализируя теоретическую составляющую описываемой проблематики, следует отметить, что стратегическое развитие - это процесс принятия (планирование) и осуществления стратегических решений (оперативное управление), центральным звеном которого является стратегический выбор, основанный на сопоставлении собственного ресурсного потенциала предприятия с возможностями и угрозами внешнего окружения, в котором оно действует [1, с.15].

При отборе направлений деятельности фирмы применяются как стратегии, так и ориентиры. Ориентир - цель, которую стремится достичь фирма, а стратегия - средство для достижения цели. Ориентиры - это более высокий уровень принятия решений, но ориентиры также могут быть стратегией для вышестоящих уровней, поскольку какие-то ориентиры (цели) могут быть средством достижения других более общих целей, т.е. стратегией. Таким образом, стратегия - понятие относительное, т.е. стратегия для одного уровня является целью для другого уровня (исполнителя).

Существует множество подходов к определению стратегии и стратегического менеджмента. Модель Минцберга, известная как «5 P's», рассматривает комплексное понятие стратегии в пяти различных аспектах [2]:

1. Стратегия – это план («Plan»), представляет собой руководство, ориентир или направление развития. Как правило, стратегия ассоциируется именно с неким планом, который детально описывает то, что компания будет делать в будущем, и содержит информацию о новых продуктах, M&A, дополнительной капитализации, изменениях в управлении человеческими ресурсами и т.д. Созданный таким образом план реализуется, а его исполнение контролируется от начала до заранее определенной точки в будущем.

2. Стратегия – это принцип поведения («Pattern») или следование некой модели поведения. Это



определение стратегии является прямым антиподом планирования, поскольку следование заданной модели бизнес-поведения не требует формализованной и изложенной в виде документа стратегии. В некоторых случаях, например, в маленьких компаниях, модель бизнес-поведения может быть не артикулированной и даже бессознательной. Таким образом, стратегия как план – это «преднамеренная», заранее определенная стратегия, тогда как стратегия как принцип поведения – это стратегия, которая возникла в результате следования компанией определенного бизнес-стиля и модели.

3. Стратегия – это позиция («Position»), а точнее принцип позиционирования или расположения определенных товаров или компаний на конкретных рынках. Определение стратегии как позиции может быть приемлемо, когда самой важной задачей организации является то, как она намеревается позиционировать себя по отношению к своим конкурентам или целевым рынкам (т.е. своим клиентам). Другими словами, в этом случае компания хочет достигнуть или защитить определенную позицию.

4. Стратегия – это перспектива («Perspective»), т.е. основной способ действия организации в рамках ее системы ценностей и парадигмы. Таким образом, стратегия как перспектива – это изменение культуры (взглядов, ценностей) определенной группы людей – обычно членов самой организации. В этом смысле, успех достигается благодаря тому, что все члены организации разделяют единую систему ценностей и действуют в соответствии с ней.

5. Стратегия – это прием («Ploy»), предпринимаемый с целью превзойти соперника или конкурента. В этом значении стратегия рассматривается в качестве краткосрочного инструмента, имеющего очень ограниченные цели, и которая может быть изменена в очень короткий промежуток времени. Такая стратегия будет быстро заменена на другую, как только изменится ситуация.

Другая модель представляет стратегию в виде трех линз:

- 1) стратегия как дизайн;
- 2) стратегия как опыт;
- 3) стратегия как идеи [3].

Краткое описание модели и значения каждой из стратегических линз приведены в Таблице 1.

**Таблица 1. Стратегические линзы**

Стратегия как дизайн			
<b>Краткое описание</b>	Осознанное позиционирование через рациональный, аналитический, структурированный и директивный процесс.	Постепенное, поэтапное развитие как результат индивидуального и коллективного опыта, а также системы взглядов и ценностей.	Поступательное и инновационное развитие через применение большого количества разнообразных идей, генерируемых как внутри организации, так и черпаемых вне нее.
<b>Предположения относительно организации</b>	Упорядоченная, иерархическая, логическая система.	В основе – культура, базирующаяся на истории организации, никем не оспариваемых ценностях и устоях, а также прошлом успехе.	Сложная, многообразная и постоянно меняющаяся система.
<b>Роль топ-менеджмента</b>	Принимают стратегические решения.	Действуют на основе предыдущего опыта.	Выступают в качестве наставников, «чемпионов» идей.
<b>Подход к изменениям</b>	Перемены, связанные с внедрением запланированной стратегии.	Постепенные изменения, сочетаемые с сопротивлением к большим переменам.	Постепенные изменения, но которые могут возникать внезапно.
Примечание – составлено автором на основе источника [4, с.47]			

Представленные выше модели указывают на сложность и многообразие понятия «стратегия». Вместе с тем, различные авторы предлагают обобщенные дефиниции этого термина. Одной из наиболее ранних и цитируемых является следующая:

«Стратегия – это определение основных долгосрочных целей и задач предприятия, принятие курса действий и распределение ресурсов, необходимых для осуществления этих целей» [5].

Определение стратегии в более современном варианте можно представить в следующем виде:

«Стратегия – это направление развития и охват деятельности организации в долгосрочном периоде, которые позволяют достичь ей преимуществ в изменяющейся внешней среде через конфигурацию ресурсов и компетенций с целью удовлетворения ожиданий ее стейкхолдеров» [3].

Таким образом, стратегия связана с принятием решений о том, чем компания должна быть в долгосрочной перспективе и реализация этих решений потребует длительного времени. Кроме того, стратегия должна определять сферы деятельности и охват операций компании, в том числе, должна ли она концентрировать свои усилия на одном или нескольких видах деятельности. Функционируя в конкурентной среде, компания должна стремиться принимать такие стратегические решения, которые позволили бы ей получить преимущества над своими конкурентами. Для этого организации потребуется соответствующим образом позиционировать себя в окружающей среде («strategyfit»), например, через то, насколько предлагаемые продукты и услуги удовлетворяют заранее идентифицированным потребностям клиентов. Примером стратегического позиционирования может быть маленькая фирма, которая старается найти свою небольшую нишу на рынке, либо это может быть ТНК, которая желает приобрести компании, уже успешно завоевавшие рыночные позиции. С другой стороны, организация может использовать свои стратегические возможности («strategystretch») в форме уникальных ресурсов и ключевых компетенций для того, чтобы достичь конкурентных преимуществ и создать тем самым новые для себя возможности (ibid). На все это будут также оказывать влияние крупные заинтересованные лица (stakeholders) компании: владельцы, топ-менеджеры, профсоюзы, сотрудники, поставщики, клиенты, органы власти и т.д.

В заключение необходимо отметить, что, рассматривая вопрос разработки стратегии развития страховой компании под углом формализации понятия, следует помнить, что каких-либо готовых стандартов и нормативов нет. Каждая компания ищет свой путь, разрабатывает свой комплекс мероприятий, поэтапно внедряет свои программы, часть которых может быть уже апробирована другими фирмами или же представляет собой своеобразный микс, тем не менее, важно другое. В данный момент рынок страховых услуг Казахстана созрел для того, чтобы вплотную заниматься стратегическим развитием, а это говорит о том, что данный сегмент отечественного бизнеса вышел на другой, качественно новый уровень своей эволюции, и компаниям, работающим в этой сфере, предстоит сделать и открыть еще много нужного и полезного. Учитывая тот факт, что казахстанский страховой рынок находится еще в стадии становления, страховщик вынужден сам определять требования к стратегии развития и соответственно мобилизовать собственную систему управления на достижение и поддержание стандартов управления, соответствующих этим требованиям.

**Источники:**

1. Филин С.А. Практический менеджмент или управление для управляющих. (Проповеди городского шамана об управлении). Алматы, 2011. – 200 с.
2. Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. Strategy Safari: A Guided Tour Through The Wilds of Strategic Management. New York: TheFreePress, 1998.
3. Johnson, G., & Scholes, K. Exploring Corporate Strategy. Pearson Education Ltd, 2002.
4. Фатхудинов Р.А. Стратегический менеджмент: Учебник. 4-е изд., перераб. и перераб и доп. М.: Дело, 2011. С.47
5. Chandler, A. D. Strategy and Structure. Boston: MIT Press, 1962.

## УПРАВЛЕНИЕ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬЮ ЧАСТНОЙ СТОМАТОЛОГИЧЕСКОЙ КЛИНИКИ ТОО «ЛИК-СТ»

В Плате нации «100 конкретных шагов» в качестве 62-го шага обозначена реализация инициативы «Национальные чемпионы» с ориентацией на поддержку конкретных компаний - лидеров среднего бизнеса в несырьевых отраслях экономики. Определение бизнес-лидеров даст возможность создания центров компетенций для трансфера ноу-хау. Стоит отметить, что целью программы «Национальные чемпионы» является создание в Казахстане конкурентоспособных, экспортно-ориентированных производств несырьевого сектора путем формирования компаний регионального и мирового масштабов [1].

Проблема управления конкурентоспособностью наиболее глубоко исследована зарубежными специалистами.

К представителям национальных школ по изучению управления конкурентоспособностью компаний на рынке медицинских услуг в целом относят: Арингазину А.М., Утеулиева Е.С., Молдагасимову А.Б. и др., по изучению стоматологических услуг, в частности, членов ОО «Единая Казахская Ассоциация стоматологов» Есембаеву С.С., Багулакова А.Т., Пернебаева Г.Ж., Исентаеву Э.А., Климову С.В., Климова К.В. и др.

Несмотря на широкий спектр работ по рассматриваемой тематике, можно отметить недостаточную изученность направлений, позволяющих определить необходимость проведения изменений в управлении конкурентоспособности и оценить их эффективность. Недостаточно изучены вопросы сущностного содержания управления конкурентоспособностью компаний национального рынка стоматологических услуг, их типологии, а также процесс, который включает диагностику. Все это указывает на необходимость комплексной разработки концептуальных теоретических положений и методологических основ управления конкурентоспособностью в РК с учетом адаптации лучшего и успешного зарубежного опыта.

Высокий социальный заказ со стороны общества на совершенствование управления конкурентоспособностью компании на рынке стоматологических услуг определил необходимость разработки темы данного исследования.

На сегодняшний день в Казахстане функционируют 1817 стоматологических клиник, из них 596 государственные, что составляет 32,8% от общего количества. В них работают 3338 врачей-стоматологов. В городе Астана, по данным 2016 г., функционирует свыше 350 стоматологических клиник (как государственных, так и частных, в том числе и отдельные стоматологические кабинеты) [2].

Объектом нашего исследования служит частная стоматологическая клиника ТОО «ЛИК-СТ», расположенная по адресу: г.Астана, ул. Бараева, 13, оф. 102. Организация занимается предоставлением стоматологических услуг.

Сбор, анализ, классификация материалов в области конкурентоспособности стоматологических клиник, особенностей нормативно-правового обеспечения функционирования рынка стоматологических услуг в Казахстане показал, что для анализа внешних и внутренних факторов конкурентной среды для частной стоматологической клиники ТОО «ЛИК-СТ» имеется значительный неструктурированный фактологический информационный ресурс.

Для оценки конкурентоспособности частной стоматологической клиники в г.Астана автором были выделены следующие критерии:

Критерий 0. Размер и объем рынка стоматологических услуг в г. Астана (в тенге) для планирования и прогнозирования управления конкурентоспособностью стоматологической клиникой.

Критерий 1. Соотношение цена-качество стоматологической услуги, куда входит стоимость оборудования, затраты на импортные стоматологические материалы (привязанные к курсу тенге/доллар), коммунальные затраты, затраты на повышение квалификации медицинского персонала, налоги на услуги.

Критерий 2. Диапазон стоматологических услуг (многопрофильность/ узкопрофильность клиники, ориентир на определенную целевую аудиторию (детские стоматологии, хирургические стоматологии).

Критерий 3. Расположение клиники (густонаселенные районы/ рабочие кварталы и т.п.).

Критерий 4. Продвижение бренда клиники (онлайн и оффлайн реклама, сайт клиники, сведения и отзывы о врачах, деятельности клиники).

Критерий 5. Клиенто-ориентированность стоматологической клиники: доступность качественных стоматологических услуг 24/7, проведение ежегодных бесплатных диагностических акций «Ослепительная улыбка» для выявления ранних стадий заболевания кариесом среди детей и взрослого населения.

Критерий 6. Современная инфраструктура клиники и применение ИКТ. Немаловажным фактором для привлечения клиентов является современная инфраструктура клиники и инвестиции в новейшее стоматологическое оборудование, композитные материалы, применение современных прикладных пакетов информационных технологий для повышения конкурентоспособности стоматологической клиники (электронные карты пациентов, снимки, история лечения и т.п.).

Критерий 7. Входные / выходные барьеры для стоматологической клиники (условия устойчивого развития конкурентоспособности на рынке).

Критерий 8. Жизненный цикл и темпы роста отрасли (спреды роста спроса на стоматологические услуги по категориям).

Касательно оценки конкурентоспособности основных движущих сил для стоматологической отрасли автором выделены следующие факторы, которые отражены в таблице 1.

**Таблица 1. Факторы управления конкурентоспособностью стоматологической клиники**

№	Факторы	Описание
1	Изменения темпов роста	Темпы роста в отрасли в 2010-2014 годах составляли до 30-40% в год, однако девальвация 2015 года серьезно повлияла на отрасль, количество компаний сократилось, в том числе сетевых компаний.
2	Изменения в количестве и составе потребителей	В среднем посещаемость стоматологической клиники составляет 1 раз в год. На рынке растет доля услуг по имплантации, отбеливанию, исправлению прикуса и т.д. Уровень доходов населения.
3	Инновации в услугах или технологиях	Постоянное обновление технологий на мировом рынке, которое мало отражается на отечественном - кроме сектора VIP. В связи с неосведомленностью клиентов об уровне мирового развития, возможно использование не самых новых технологий и представление их как новинок.
4	Новые направления рынка	Стоматологический туризм, причем по двум направлениям - эконом-сектор и средний класс - лечение зубов и имплантация в Казахстане (Алматы, Астана, Атырау и др.) и VIP туризм - за новыми методиками в США, Австрию, Германию, Швейцарию, Венгрию. В стоматологиях эконом-класса - вахтовый метод работы врачей.
5	Вход или уход с рынка фирм	Банкротство части сетевых клиник, появление филиалов зарубежных клиник. В силу большого количества игроков на рынке не оказывает существенного влияния на рынок.
6	Распространение ноу-хау (know-how)	Внутри Казахстана не затруднено, ограничено только возможностями фирмы по приобретению оборудования и обучению персонала. Современные методики практически не доступны.
7	Глобализация в отрасли	Количество сетевых клиник растет, но было замедлено кризисом. Количество поставщиков оборудования, материалов подчиняется общемировым тенденциям импорта.
8	Изменения по цене и рентабельности	Цены растут вместе с инфляцией, рентабельность остается на уровне 25-30%, в целом спрос не эластичен по цене.
9	Повышение требований клиентов к дифференциации услуг	Выбор клиники в основном основан на рекомендации знакомых - 37,5%, на цену ориентируется 31,3%, на перечень услуг и известность клиники -15%. Большинство клиник оказывают 7- видов услуг (30%), 8 - 10%, 9 - 25%, 10 - 15%. Намечается тенденция увеличения количества услуг, очень часто за счет детской стоматологии.
10	Правовые, лицензионные изменения, правительственное вмешательство	Стабильная ситуация. Рынок не является монопольным, ужесточения по лицензированию и стандартам нет.
11	Изменения социальных предпочтений, жизненного стиля	Необходимость иметь красивые зубы характерна для жителей крупнейших городов (Алматы, Астана, Атырау). Активно развивается имплантация, косметическая стоматология.

Примечание: составлено автором на основе [1, 2].

Постановка задачи, определение ключевых характеристик модели управления конкурентоспособностью стоматологической клиники показали, что ТОО «ЛИК-СТ» имеет потенциал для наращивания конкурентных преимуществ в части формирования собственной модели управления процессами.

Разработка методического подхода к оценке эффективности управления конкурентоспособностью стоматологической клиники показала, что адаптация лучшего опыта требует корректировки общих методических подходов с учетом особенностей стоматологической клиники ТОО «ЛИК-СТ».

Анализ внешних и внутренних факторов конкурентной среды для частной стоматологической клиники ТОО «ЛИК-СТ» выявил, что для перспективными направлениями совершенствования управления конкурентоспособностью являются маркетинговая деятельность и эффективность менеджмента.

**Источники:**

1. Назарбаев Н.А. План нации – Путь к казахстанской мечте. «100 конкретных шагов по реализации 5 институциональных реформ»// АКОРДА. 6 января 2016 г.
2. Критерии оценки степени риска в сфере частного предпринимательства по оказанию медицинских услуг, обращению ЛС, ИМН и МТ (совместный приказ МЗРК от 03.09.2012г. №609 и Министра экономического развития и торговли РК от 03.10.2012г. №282).



## ПРИМЕНЕНИЕ СОВРЕМЕННЫХ ТЕХНОЛОГИЙ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ДЛЯ МАЛЫХ ДЕВЕЛОПЕРСКИХ КОМПАНИЙ КАЗАХСТАНА

Девелоперские компании связывают свою деятельность с созданием объекта недвижимости, реконструкцией или изменением существующего здания или земельного участка, приводящими к увеличению их стоимости, включая деятельность по проектированию, разработке технико-экономических показателей, обоснования проекта и т.д. [1]

В виду специфики текущего состояния рынка недвижимости в Казахстане и общеэкономических явлений, девелоперские компании вынуждены искать эффективные способы управления фирмой, которые в силу специфики деятельности компаний основаны на эффективном управлении персоналом.

Актуальность указанной тематики для компании ТОО «RASEngineering», которую я возглавляю, вызвана планами по расширению спектра услуг компании и пониманию потребности роста.

Известно, что основой эффективного управления компанией должна стать система распределения прав и обязанностей между различными структурами подразделениями, которая определяет, каким образом организация управляется и контролируется в интересах собственников и бизнеса [2].

Одним из основополагающих принципов управления является принцип эффективной кадровой политики. Кадровая политика основана на основе системы функций, включающих в себя:

- подбор;
- адаптацию;
- сертификацию;
- повышение квалификации
- развитие персонала.

Проанализируем основные типы управления, получившие широкое распространение в фирмах развитых стран, в которых нашли отражение основополагающие принципы современной концепции управления человеческими ресурсами.

### 1. *Управление по результатам.*

При указанной системе управления задачи делегируются рабочим группам и определяется достижение конкретных результатов. Авторы концепции управления по результатам Т. Кайнен, Э. Воутилайнен, П. Поренне и Й. Ниссинен считают, что основой успеха внутрифирменных стратегий является желание работников достичь определенных результатов [3].

### 2. *Управление посредством мотивации*

Модель «Управление посредством мотивации» опирается на изучение потребностей, интересов, настроений, личных целей сотрудников, а также на возможность интеграции мотивации с производственными требованиями и целями предприятия. Кадровая политика при такой модели ориентируется на развитие человеческих ресурсов, укрепление морально-психологического климата, реализацию социальных программ [4].

### 3. *Рамочное управление*

Представленная модель основана на определении границ (рамок) самостоятельного принятия решения. Технология рамочного управления предполагает следующую последовательность действий: определение задания, получение его сотрудником, создание надлежащей информационной системы, определение границ самостоятельности и способов вмешательства руководителя [5].

### 4. *Управление на основе делегирования*

Делегирование полномочий активно применяется в менеджменте, основываясь на необходимости передачи подчиненному функций, закрепленных непосредственно за его руководителем. Управление, основанное на делегировании полномочий и ответственности, принципиально отличается от вышеизложенного.

Такая модель управления часто называется Бад-Гарцбургской моделью, суть которой состоит в объединении трех факторов [2]:

- ясная постановка задачи,
- четкое определение рамок принятия решений,
- четкое разграничение ответственности за действия и результат.

### 5. *Партисипативное управление*

Модель партисипативного менеджмента основана на принципах организации управления таким образом, чтобы сотрудник был активно вовлечен в процессы работы компании, включая управленческие процессы, получал от этого удовлетворение, в результате чего сотрудник становится более заинтересован в эффективности и работает с большей отдачей и производительностью.

### 6. *Предпринимательское управление*

В основе предпринимательского управления концепция *интрапренерства*, получившая название от

двух слов: «антрепренерство» - предпринимательство и «интер» - внутренний.

Следует отметить, что модели управления нельзя скопировать или спроецировать на другую компанию, т.к. каждая команда, компания и принципы организации отличаются между собой в силу ряда факторов, связанных со спецификой деятельности, ментальностью и т.д. Однако, указанные выше принципы могут стать основой для выбора собственной модели, которая может как соответствовать одной из приведенных концепций, так и агрегировать в себе опыт нескольких моделей одновременно.

Компания «RASEngineering» на текущий момент руководствуется следующими корпоративными документами: устав, приказ о назначении руководителя. Данные документы были проанализированы на предмет достаточности, в результате было установлено, что в компании должен быть разработан документ, описывающий основы кадровой политики. Способы достижения и поддержания высоких этических стандартов должны быть описаны в Кодексе деловой этики.

На сегодняшний день определен минимальный набор корпоративных документов, позволяющий сформировать основу системы эффективного управления, а именно:

1. Устав Общества
2. Кодекс корпоративного управления
3. Кодекс деловой этики
4. Кадровая политика
5. Учетная политика
6. Инструкция по делопроизводству
7. Инструкция о порядке разработки, согласования и утверждения должностных инструкций работников
8. Инструкция о порядке разработки, согласования и утверждения положений о структурных подразделениях
9. Непосредственно должностные инструкции и структурные подразделения.

Следующим шагом для повышения эффективности компании должно стать изменение существующей организационной структуры компании.

Ниже представлена существующая организационная структура.

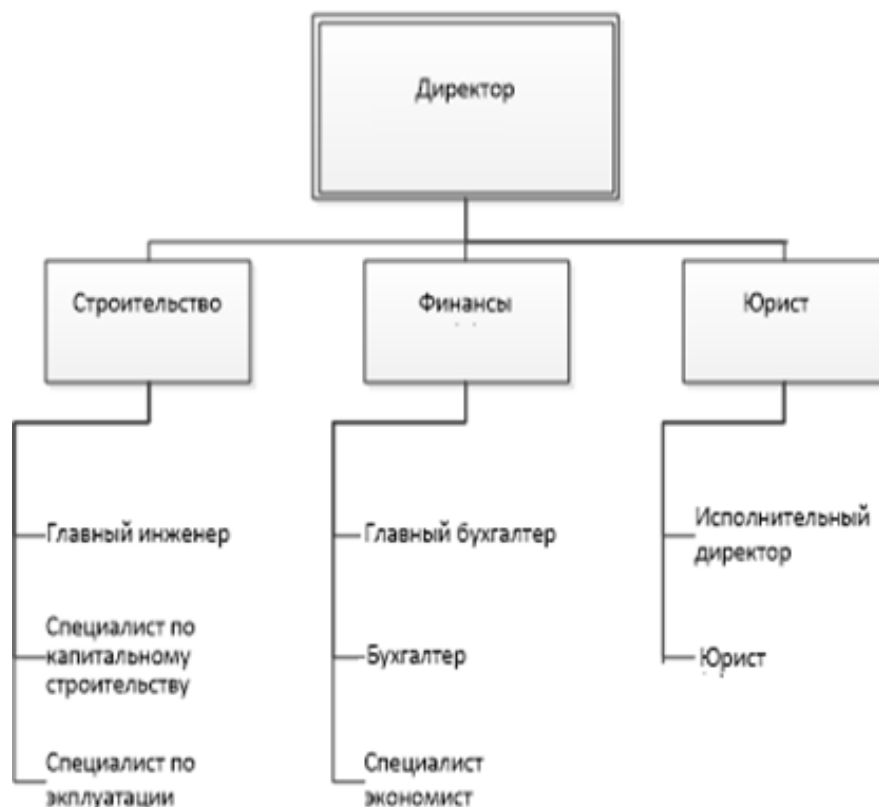


Рисунок 1. Существующая организационная структура компании «RASEngineering» [3]

Существующая структура является типичным примером функциональной организационной структуры. Каждое структурное подразделение организации выполняет определенные функциональные обязанности. Лидерство, как правило, происходит внутри подразделений и принадлежит техническим экспертам в структурном подразделении.

При этом, в случае возникновения проекта, экспертная команда формируется внутри подразделения, и никто из сотрудников не отвечает за весь проект. Как правило, функциональная организационная структура может быть использована при стабильных условиях работы, либо при фокусе на решении определенных технических аспектов или в случаях, когда успех проекта зависит от технических знаний в определенной области.

К плюсам представленной структуры относится развитие специфичных навыков функциональных подразделений, фокус на выстраивании стабильных процессов, высокая лояльность персонала функциональных подразделений.

Минусы: общение с участниками затруднено, так как вовлечены различные функциональные подразделения, неясность в приоритетах проекта, непонятная коммуникация, так как работают разные функциональные подразделения, сложность в контроле расходов и в координации проекта.

Вследствие того, что развитие девелоперской компании является проектом, и расширение функционирования компании также непосредственно связано с проектной деятельностью, рассмотрим альтернативный тип структуры – проектно-ориентированная организационная структура.

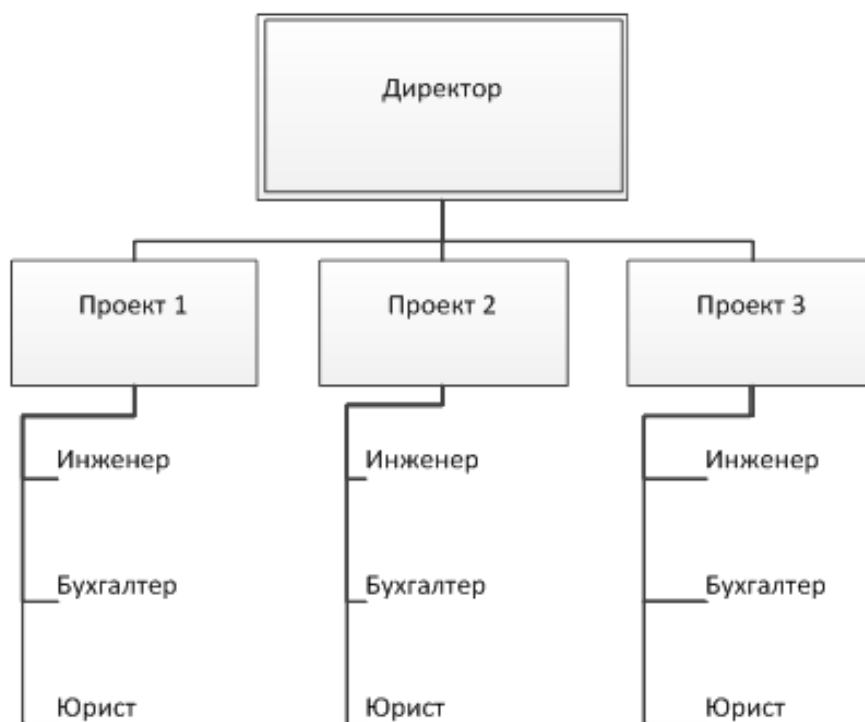


Рисунок 2. Проектно-ориентированная организационная структура [4]

Классические проектно-ориентированные структуры отличаются наличием полноценной проектной командой. Лидер проектной команды отвечает за успех всего проекта, в то время как функциональные подразделения оказывают полную поддержку проектной команде. Проблемы подобной структуры: значительная разница в функционировании проектной команды и функциональных подразделений. При окончании проекта у проектной команды возникнут трудности, связанные с расформированием проектной команды.

К плюсам относят четкое разделение приоритетов, коммуникация с участниками является понятной и осуществляется только членами проектной команды, контроль исполнения проекта, ясная коммуникация, оптимальное соотношение расходов и контроль сроков исполнения.

К минусам проектно-ориентированных структур относят тот факт, что участники проектной команды покинут организацию при завершении проекта, и карьерная составляющая не ясна для членов проектной команды.

Как функциональная организационная структура, так и проектно-ориентированная структура имеют плюсы и минусы.

Для ТОО «RASEngineering» наиболее привлекательной видится матричная организационная структура, которая является комбинацией указанных организационных структур.

Преимуществом данной структуры является возможность использования сотрудников функциональных подразделений по мере необходимости при возникновении потребности в технических знаниях в определенной области, что позволяет эффективно использовать существующий персонал. При этом представитель каждого функционального подразделения выполняет координацию и поддержку, начальники

функциональных подразделений имеют реальную власть, так как они предоставляют функциональную поддержку, проектный координатор, который является сотрудником коммерческого отдела, отвечает за координацию работы функциональных подразделений и не имеет прямой власти над сотрудниками функциональных подразделений.

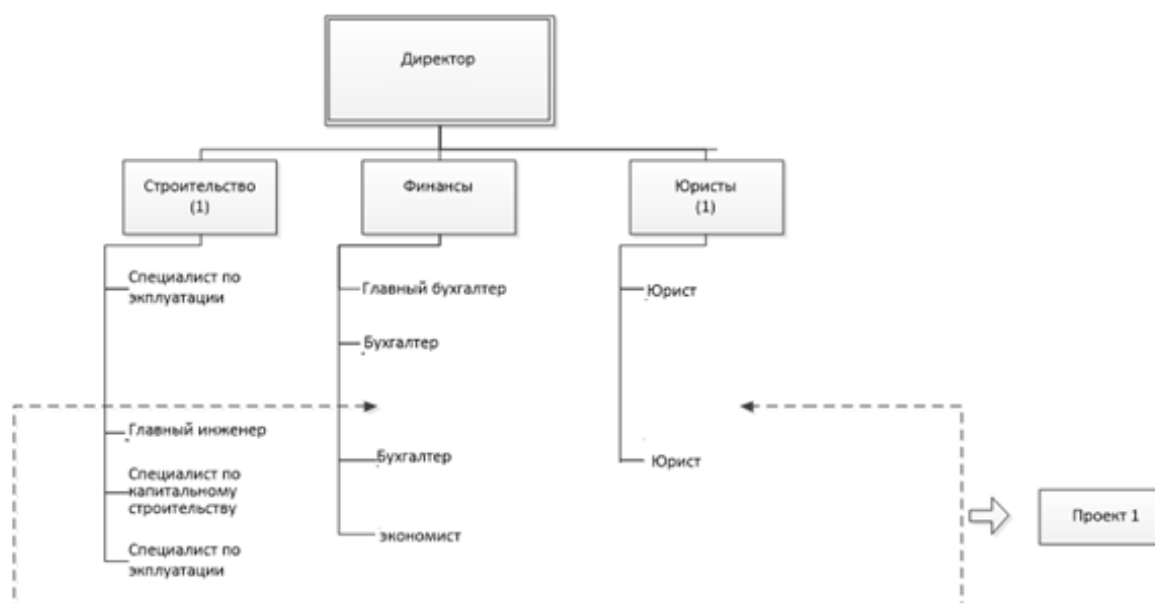


Рисунок 3. Матричная организационная структура.[6]

Плюсы описанного подхода: единая ответственность за проект, взаимоотношения со сторонними лицами понятны и происходят посредством проектной команды, быстрое реагирование на запросы, дублирование функций исключено, хорошие возможности карьерного роста для участников проектной команды, компактная и самодостаточная проектная команда.

Таким образом, можно видеть, что управление человеческими ресурсами проектно-ориентированной компании — это особая предметная область, которую нельзя свести ни к управлению персоналом или командой проекта, ни к управлению персоналом или кадрами компании. Человеческие ресурсы проектно-ориентированной компании включают в себя все эти и множество собственных специфических и пока еще не решенных проблем. Эта специфическая область управления человеческими ресурсами действительно пока еще остается за рамками основного течения управленческой мысли.

Управление человеческими ресурсами в проектно-ориентированной компании включает в себя традиционное для большинства функциональных организаций управление персоналом, управление человеческими ресурсами проектов, а также специфическую область, как возникающую на стыке функциональных и проектных областей, так и имеющую собственное происхождение в виду специфики деятельности проектно-ориентированной компании.

Кратко в круг этой специфической области управления человеческими ресурсами входят следующие проблемы:

- Специфические методы воздействия руководителей проектов на персонал проектно-ориентированной компании. Проблема заключается в том, что у большинства руководителей проектов сегодня нет возможности использовать собственные полномочия в рамках организационной структуры, в силу того, что организационная среда проектно-ориентированной компании практически обесценивает подобные «жесткие» методы воздействия на персонал. Руководители проектов вынуждены применять другие методы воздействия на персонал, такие как авторитет, основанный на профессионализме, умение вести переговоры, личные качества.

- Ослабление значимости «жестких» методов и систем управления в проектно-ориентированной организации приводит к повышению актуальности «мягких» средств воздействия на человеческие ресурсы компании, такие как организационная культура, организационное обучение, управление знаниями.

- Современные концепции повышения эффективности организационного обучения и развития персонала часто входят в противоречие с целевой, рациональной деятельностью по проектам.

Таким образом, динамичное развитие компании сегодня не возможно без эффективных организационных коммуникаций и управления знаниями. Проектно - ориентированная деятельность подчас приводит к возникновению дополнительных коммуникационных барьеров и проблем, как между командами проектов,

так и между проектами и функциональными подразделениями.

Конечно, нельзя утверждать, что представленный перечень проблем целиком и полностью исчерпывает специфику управления человеческими ресурсами, но можно считать, что эти проблемы на сегодняшний день являются наиболее важными, и решение именно этих проблем определяет эффективность управления человеческими ресурсами, управление проектами и управление проектно-ориентированными компаниями в целом.

В качестве эффективных методик перечисленных проблем видятся следующие шаги:

- Подбор новых людей в компании должен происходить с учетом их профессиональных и деловых качеств, с использованием социально-психологических аспектов.

- Подбор и расстановка кадров должна проводиться с целью достижения наиболее эффективного использования качеств работника.

- Система контроля исполнительской дисциплины должна быть в достаточной степени автоматизирована и позволять своевременно реагировать на происходящие в рабочем процессе изменения.

Основной целью совершенствования системы управления персоналом в ТОО должно стать стремление компании к повышению конкурентоспособности за счет улучшения качества работы с персоналом и внедрения современных эффективных способов мотивации персонала, что положительно отразится на качестве работы персонала.

Также с целью улучшения управления персоналом рассматриваемой компании должно стать создание единой системы управления персоналом проектов за счет внедрения офиса управления проектами.

Это позволит наладить внутрифирменное планирование распределения человеческих ресурсов проектов компании и повысит эффективность работы персонала за счет распределения нагрузки на персонал.

**Источники:**

1. Максимов С. Девелопмент (развитие недвижимости) — организация, управление, финансирование. СПб: Питер, 2002-256 с.
2. Кендалл, Д. И., Роллинз, С. К. Современные методы: управления портфелями проектов и офис управления проектами. ПМСОФТ, 2004. ISBN 5-9900281-1-3.
3. Управление высокотехнологичными программами и проектами / Рассел Д. Арчибальд; Пер. с англ. Мамонтова Е.В.; Под ред. Баженова А.Д., Арефьева А.О. – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: Компания АйТи; ДМК Пресс, 2004.
4. Бушмарин И. Формирование трудовых ресурсов: опыт запада и Россия.- Мировая экономика и международные отношения, 2005, № 2.
5. Спивак В.А. Организационное поведение и управление персоналом. СПб: Питер, 2000. - 416 с.
6. Управление персоналом организации: Учебник. Под ред. А.Я. Кибанова. М.: ИНФРА-М, 1997. – 512 с.
7. Дятлов С.А. Основы теории человеческого капитала. СПб.: СПбУЭФ, 1994.
8. Управление персоналом организации: Учебник / под ред. А. Я. Кибанова, М, 1997-200 с.



## СИСТЕМА СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ НА ПРЕДПРИЯТИИ, РАЗРАБОТКА СТРАТЕГИИ КОМПАНИИ

Актуальность темы. Обострение конкуренции между компаниями, ведет к постоянному усложнению внешней среды и возрастанию ее неопределенности. Эти процессы требуют от предприятий все более внимательного отношения к созданию конкурентных преимуществ, что можно решить с помощью системы стратегического управления, основанного на разработке стратегии предприятия.

Несмотря на то, что первые труды в этой области появились менее полувека назад, на сегодняшний день в сфере стратегического планирования накоплена довольно большая база как теоретических разработок, так практического опыта их внедрения. Имеется огромное количество научных публикаций на тему стратегического планирования, ведущие мировые университеты с успехом обучают магистров по стратегическому менеджменту, консалтинговые компании зарабатывают на составлении и внедрении стратегий огромные суммы.

Проблема понимания стратегического будущего предприятия всегда вызывала интерес в различных научных кругах. Обзор современных источников позволил выделить некоторые определения стратегического планирования.

Так, И.А. Либерман отмечает, что «стратегия представляется как генеральный план действий, определяющий приоритеты стратегических задач, ресурсы и определенного алгоритма действия. В целях достижения стратегических целей» [2].

Группа экономистов Т.Н. Литвинова, И.А. Морозова, Е.Г. Попкова отмечают, что стратегическое планирование направлено на управленческий аспект при изменениях на предприятии. Результат стратегического планирования - стратегический план, определяющий этапы и ресурсы, которые необходимы для достижения стратегических целей [3].

Экономист Ю.Н. Иванов, подчеркивает, что современная конкуренция стимулировала разработку адекватных моделей поведения фирм, что обусловило начать и продолжить интенсивную работу над исследованиями в области стратегического планирования [1].

При этом предлагаются различные алгоритмы по разработке стратегии компании, которые можно обобщить, выделяя его основные этапы: предплановый анализ, выявление перспективных видов деятельности и их подробная характеристика, составление плана действий.

Заказчиками формулировки стратегии выступают лица, напрямую заинтересованные в долгосрочном развитии или стабильном функционировании. Исполнители формулировки стратегии разделяются на внутренних и внешних. Внутренними являются топ-менеджмент компании, внешними — нанимаемые консультанты.

Представляет интерес составить алгоритм разработки стратегии компании, функционирующей в финансовом секторе. Отраслевая специфика, безусловно, присутствует на всех этапах стратегического планирования, однако она проявляется в деталях, а в целом методика остается целостной и практически неизменной.

### *Этап 1. Предплановый анализ.*

Предплановый анализ заключается в предоставлении целостной характеристики компании, анализе сильных и слабых сторон, а также анализе внешней среды и SWOT-анализе.

Краткое описание составных частей системного анализа:

1) анализ структуры собственности и юридической составляющей, подразумевающий аудит компании на предмет наличия всех необходимых лицензий, сертификатов и т.д. для осуществления текущей деятельности;

2) анализ финансового состояния, включающий в себя анализ ключевых финансовых показателей, оценка структуры пассивов и активов, структуры доходов и расходов, исторический анализ денежных потоков и т.д.;

3) характеристика основных видов бизнеса и клиентских сегментов. Он заключается в описании портрета клиента, анализе структуры клиентского портфеля, описании динамики изменений и текущих тенденций бизнеса и т.д.;

4) анализ существующего продуктового предложения компании. На данном этапе производится определение продукта компании, классификация существующих продуктов, анализ конкурентных преимуществ компании и ее продуктов, описание маркетинговой политики, характеристика процесса продаж и каналов продаж и т.д.;

5) анализ операционной составляющей, то есть построение существующей бизнес-модели компании и оценка ее соответствия существующим и потенциальным задачам бизнеса: анализ технологий бизнеса и

бизнес-процессов;

6) анализ финансового менеджмента, включающий оценку степени организации управленческой, операционной и бухгалтерской (фискальной) отчетности и взаимодействия с контролирующими органами и т.д., а также анализ системы управления рисками;

7) анализ существующей организационной структуры, корпоративной культуры, сравнительный анализ компенсаций и системы мотивации и т.д.;

8) оценка основных направлений безопасности, в том числе информационной, безопасности труда и проч.

Системный анализ корпорации включает в себя также анализ внешней среды, направленный на характеристику возможностей для компании, угроз и рисков, и включающий в себя:

1. Анализ макроэкономической ситуации с привлечением официальной статистики и частных исследований.

2. Анализ ситуации в отрасли, включающий анализ отраслевого рынка.

После того, как дана подробная характеристика внутренней и внешней среды, составляется развернутый SWOT-анализ с распределением удельных весов, включающих в себя, к примеру: важность фактора для компании, степень развитости (для внутреннего анализа) и вероятность наступления (для внешнего анализа); формируется матрица SWOT. После этого составляются так называемые вспомогательные матрицы. Информация, представленная во вспомогательных матрицах, переносится в основную и используется для обобщения результатов анализа. Таких обобщенных матриц рекомендуется составлять две: матрица возможностей и матрица угроз.

### *Этап 2. Формирование стратегии развития.*

На данном этапе происходит выявление перспективных направлений, постановка целей и задач и определение факторов их выполнения. Выбор приоритетных направлений развития должен быть тщательно обоснован, в качестве обоснования выступают выводы, полученные в ходе предплановых исследований корпорации и ее внешней среды.

В первую очередь, необходимо сформулировать цели на планируемый период, которые впоследствии декомпозируются на задачи и подзадачи.

Пошаговый алгоритм предполагает следующие действия:

1) формулировка стратегических целей и планирование целевых финансовых показателей, в которые входят ключевые финансовые коэффициенты, структура доходов и расходов, структура активов и пассивов, денежных поступлений от основной деятельности, требования к эффективности деятельности корпорации и прочие;

2) формулировка ключевых принципов и элементов стратегии для выполнения стратегических задач, то есть построение идеологической базы компании: формулировка миссии, базовые принципы работы и т.д.;

3) выделение целевых сегментов и принципов работы с ними, которое включает в себя: определение целевых сегментов и групп воздействия, позиционирования компании и ее продукции, формулировку уникального продуктового предложения, определение способов продвижения продуктов и принципов построения системы продаж, разработку системы мотивации продавцов, и стратегии удержания клиентов, и т.д.;

4) формирование ценовой и ассортиментной политики;

5) формулировка стратегии по управлению персоналом, включающей принципы формирования кадрового состава и оптимизации численности, определение целевой организационной структуры, а также принципов развития персонала и системы мотивации;

6) определение стратегии управления финансами, включая выделение принципов финансового мониторинга и построение системы управленческой отчетности и управления финансовыми рисками;

### *Этап 3. Определение критериев выполнения стратегии.*

Этот этап служит связующим звеном между методической частью стратегии и ее реализацией, то есть приведением в действие.

Пошаговый алгоритм включает в себя следующие действия:

1) организация и управление стратегическими проектами для выполнения ключевых элементов стратегии, включая принципы управления стратегическими проектами, их перечень, сроки, ожидаемые результаты, ответственные лица и подразделения;

2) построение позадачного плана действий, включающего сроки и исполнителей, а также принципы и периодичность контроля исполнения ключевых показателей стратегии;

3) построение бизнес-плана и составление бюджета развития.

Каждый из этапов стратегического планирования является его неотъемлемой частью. Так, невнимательное отношение к части предплановых исследований может привести к выбору неверных направлений деятельности или просчетам в прогнозах относительно возможностей компании по выполнению плана, что является системными ошибками, подвергающими опасности жизнеспособность хозяйствующей единицы.

С другой стороны, неверная постановка и трактовка целей, неправильная декомпозиция их на задачи

могут привести к ошибкам в принципиальном подходе к их выполнению, что делает стратегию невыполнимой даже при верном определении перспективных направлений деятельности. Отсутствие или недостаточное внимание к третьему — практическому — этапу приведет к размыванию сроков и ответственности за выполнение стратегических задач, что, в свою очередь, также делает стратегию трудновыполнимой или невыполнимой.

**Источники:**

1. Методология стратегического планирования российских трансрегиональных корпораций: Монография / Ю.Н. Иванова. М.: НИЦ ИНФРА-М, 2016. - 228 с.
2. Планирование на предприятии: Учебное пособие / И.А. Либерман. 3-е изд. М.: ИЦ РИОР, НИЦ ИНФРА-М, 2016. - 205 с.
3. Планирование на предприятии (в организации): учеб. пособие / Т.Н. Литвинова, И.А. Морозова, Е.Г. Попкова. М.: ИНФРА-М, 2016. - 156 с.

## МЕХАНИЗМЫ УПРАВЛЕНИЯ СТРАТЕГИЕЙ ДЛЯ МАЛЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ РЕСТОРАННОГО БИЗНЕСА

Казахстанская экономика, переживающая в настоящее время новый виток кризисных явлений, диктует компаниям сферы услуг требования к гибкости и инновационности, для сохранения и удержания имеющихся клиентов, а также расширения клиентской базы за счет присоединения клиентов тех компаний, которые по различным причинам вынуждены оставить рынок.

В указанных условиях высокую значимость приобретает стратегическое управление компанией, которое, к сожалению, сейчас распространено чаще всего для средних и крупных компаний, в то время как малые предприятия, чаще всего не уделяют стратегии достаточного внимания.

Как известно, особый интерес к стратегии в Казахстане проявляется с конца 90-х годов, а само направление стратегического управления зародилось несколько раньше.

В середине прошлого века научные деятели американской и английской школ прочно ввели новые термины в менеджменте, такие как стратегия и стратегическое управление. Родоначальником концепции стратегического менеджмента считается И. Ансофф [1]. В его работе (Ансофф, 1989) стратегия определяется как «набор правил для принятия решений, которыми организация руководствуется в своей деятельности». Уже дальше это направление стали изучать и давать новые определения стратегии, ее классификации и модели реализации, такие профессора, как М. Портер (рыночная стратегия), Ф. Котлер, Минцберг и др. «Стратегия» наращивала детали, определения, виды и модели. Все стали говорить о важности стратегии (тут можно провести ассоциативную параллель с важностью стратегии на войне), и не менее важном факторе ее понимания в компании. После многочисленных анализов стало понятно, что только 10% компаний успешно реализуют свои стратегии, и одна из причин этого в том, что сотрудники компаний (95%) не понимают стратегии своих компаний [2].

Безусловно, представителями научных школ была проделана значительная работа по развитию и популяризации стратегического управления, и сегодня уже практически в каждой стране руководитель бизнеса понимает важность стратегии для компании. Существуют различные подходы к методам и механизмам, применяемым в рамках разработки и реализации стратегии, однако существует общее понимание, что важность единого осмысления всеми сотрудниками компании направлений и путей развития сложно переоценить.

Для предприятий малого бизнеса очень важным является требование, что стратегия должна быть простой для понимания. Мне импонирует размышление Дж. Траута о силе Простоты. Он говорит, что за последнее время бизнес сильно усложнился, и руководители все больше отдаляются от своих линейных сотрудников и потребителей, концентрируясь на таких процессах, как стратегия, стратегический план, ее реализация, бюджеты, отклонения по ним, анализы результатов. Все это имеет место быть, только не надо маниакальности. К примеру, компания Procter & Gamble в начале 90-х в погоне за высокими продажами выпустила на рынок 31 вид шампуня Head & Shoulders и 52 вида зубной пасты Crest. Позже руководство компании осознало, насколько они усложнили жизнь потребителю широким выбором ассортимента. Они приняли стратегическое решение о сокращении видов продукции и разных маркетинговых акций, связанными с их продвижением. Это дало удивительный результат, сократив вид продукции по уходу за волосами вдвое, они увеличили продажи на 5%. Это и есть сила простоты [4].

Стратегия в управлении - это гарантия стабильного развития компании. Стратегия дает возможности сократить время принятия решений. Но также нельзя забывать о том, что стратегия не сможет окончательно уйти от кризисных моментов, стратегия только снизит процент их возникновения [3].

В целевом пространстве различаются пять уровней описания стратегии: миссия, стратегия, цели, задачи и действия. Миссия компании – совокупность общих установок и принципов, определяющих предназначение и роль предприятия в обществе, взаимоотношения с другими социально-экономическими субъектами [2].

Правило ведения бизнеса, установленное в миссии, помогает сформулировать общую стратегию развития компании. Общая стратегия развития выражает в общем виде предполагаемое место на рынке и главный источник конкурентного преимущества, которые ищут компании.

М. Портер в своих трудах выделяет три общие стратегии компании: 1) лидерство по затратам; 2) дифференциацию; 3) фокусирование.

Попробуем рассмотреть эти варианты для ресторанной компании. На сегодняшний день сложно говорить о стратегии лидерства по затратам. Кризис диктует свои правила. Цены на сырье растут из-за курса доллара. И становится все сложнее контролировать себестоимость производимой продукции. Рестораны, которые работают с импортной продукцией, держат руку на пульсе, контролируя каждый приход сырья. В таких стрессовых условиях сложно говорить о стратегии преимущества по затратам.

Стратегия фокусирования тоже представляется маловероятной. Потому что в период кризиса очень

сложно отследить сегмент и своего потребителя. Группа людей, которые вчера были клиентами ресторанов casual dining, плавно переходят на фаст-фуд или заказ еды на дом. Анализ российского рынка ресторанов показывает рост сегмента фаст-фуда на 10% за 2015 год и стагнацию в casual dining и luxury ресторанах.

Если говорить о стратегии для компании, работающей в области ресторанного бизнеса, то важной задачей в данном направлении становится принятие стратегии дифференциации, основанной на операционных процессах сервиса, в том числе путем обеспечения усиленной работы над функциональной стратегией компании по развитию человеческих ресурсов.

В данной статье хотелось бы рассмотреть не только формирование стратегии на уровне топ-менеджмента, но и ее визуализацию с помощью стратегической карты [3].

Обычно предприятия малого бизнеса не стремятся оформлять свои видение и стратегию в виде формализованных документов. Нами предлагается возможная стратегическая карта верхнего уровня для малого предприятия, работающего в сфере услуг, в частности, в ресторанном бизнесе.

Для эффективного применения механизмов управления с помощью стратегии в работе разработаем сначала набор целей, которых необходимо достичь рассматриваемой компании.

Финансовые цели:

- Увеличение операционной прибыли
- Повышение ликвидности
- Снижение административных расходов в общем объеме расходов.

Клиентские цели:

- Повышение доли постоянных клиентов (в сравнении с предыдущим периодом)
- Введение не менее 3 новых продуктов ежегодно
- Повышение удовлетворенности клиентов
- Расширение клиентской базы на 40% ежегодно.

Бизнес-процессы:

- Снижение времени разработки и вывода на рынок новых продуктов до 6 месяцев
- Увеличение количества реализованных улучшений бизнес-процессов до 80% от прописанных бизнес-процессов

Персонал

- Улучшение качества персонала
- Увеличение прибыли на одного сотрудника на 10% ежегодно
- Повышение % исполнения запланированных мероприятий по развитию до 90%
- Введение системы мотивации труда
- Внедрение автоматизированной системы управления.

Составим стратегическую карту компании:

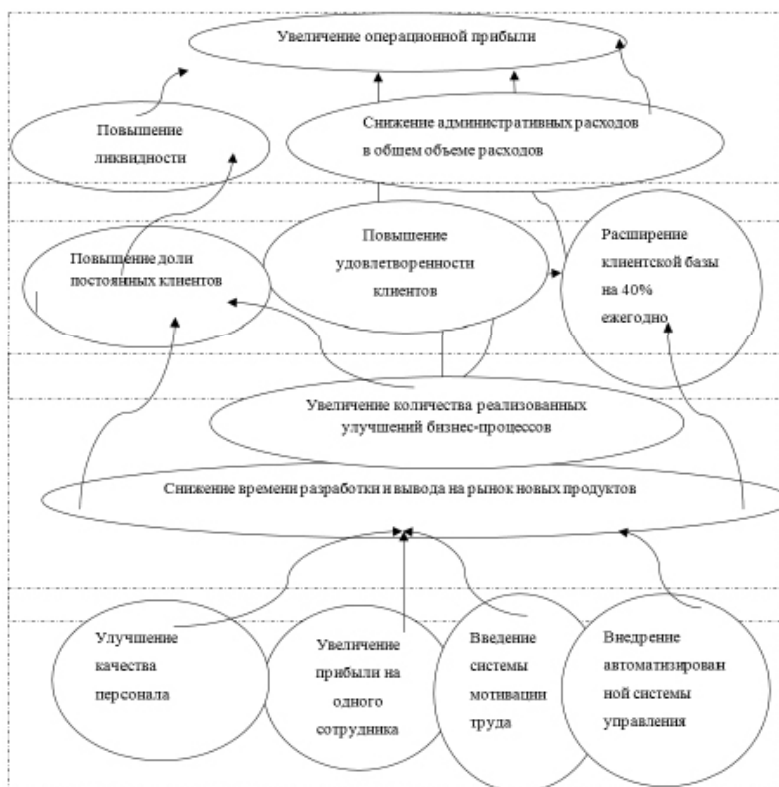


Рисунок 1. Стратегическая карта компании (МСБ)

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



Для того, чтобы цели были реализуемы, необходимо определить показатели для каждой из целей, а также их нормы и ответственных за их достижение.

Указанный механизм и предложенная стратегическая карта могут стать основой для формирования стратегической карты нижнего уровня и каскадирования стратегических показателей, что позволит повысить вовлеченность персонала в реализацию миссии ресторана, обеспечить прозрачность проводимых изменений и будет способствовать повышению конкурентоспособности компании.

**Источники:**

1. Стратегическое планирование. Под ред. Уткина Э.А. М.: Ассоциация авторов и издателей «ТАНДЕМ». Издательство ЭКМОС, 2010. - 440 с.
2. Каплан Р., Нортон Д. Организация, ориентированная на стратегию. ЗАО «Олимп-Бизнес», М. 2005.
3. Басовский Л.Е. Менеджмент: учебное пособие для вузов. М.: ИНФРА-М, 2000. – 215 с.
4. Траут Дж. Сила простоты / Джек Траут и Стив Ривкин; пер. с англ. Таиры Мамедовой – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2013. – 208 с.

## МЕТОД ВНЕДРЕНИЯ ПЛАНА ПРОДАЖ ТОРГОВЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ

Что же такое «планирование продаж»? В идеале – это регулярная управленческая система, позволяющая прогнозировать финансово-хозяйственную деятельность компании и являющаяся отдельным элементом системы продаж. Важная функция управления предприятием. В современном мире много примеров успешных предприятий, но не будем забывать, что за их успехом стоит кропотливый труд менеджеров, стратегов и финансистов. Успешно работающие предприятия осуществляют не только стратегическое (долгосрочное) планирование, но и детальную разработку оперативных (текущих) планов по каждому подразделению и даже рабочему месту. Составляются календарные планы (месячные, декадные, квартальные, полугодовые). После успешно выбранной стратегии организации и распределения ее ресурсов встает вопрос о планах продаж, которые так не любят рядовые сотрудники и любят топ-менеджеры и владельцы фирм. Каждому хочется поставить «правильный» план продаж, и у каждого сотрудника отдела продаж и руководителя свое понимание о «правильном» плане. Как правило, владельцы стараются поставить планку выше. Не стоит забывать о том, что есть и отговорки о том, какая у нас большая конкуренция на рынке и рынок не может принять больше своего объема.



Рисунок 1. Эффективное планирование продаж

Источник: [www.gd.ru](http://www.gd.ru) менеджмент «продажи» от 18.01.2010

Но для того, чтобы это работало, надо «настроить» систему в организации. В каждой ситуации есть как выигрышные моменты, так и проигрышные, как для владельцев бизнеса, так и для сотрудников, которым этот план продаж будет ставиться. Чтобы внедрить систему плана продаж безболезненно и правильно, нужно руководствоваться инструментами, которые помогут правильно расставить приоритеты при планировании. Рассмотрим один из таких инструментов - метод Файоля. На рисунке 2 наглядно показано, как грамотно спланировать и внедрить любую систему, в том числе и план продаж, и стратегию, и новшества в любую структурную организацию.



Рисунок 2. Цикл Файоля

Источник: составлено автором

Рассмотрим каждый этап:

### **Этап планирования**

Именно планирование продаж позволяет установить распределение ресурсов, план производства, закупа на основании предполагаемых доходов. Поэтому не будем недооценивать важность данного инструмента для любой организации.

Как правило, планирование продаж должно осуществляться «сверху», от руководящих лиц. Естественно, что качество планирования зависит исключительно от адекватности и амбиций руководителей.

### **Организация плана продаж**

Чтобы «план сверху» был реален и выполним, необходимо четкое понимание «снизу», как его реализовать. Оптимальным инструментом для этого является структуризация плана продаж по различным сечениям:



**Рисунок 3. План по сечениям**

*Источник: Executive.ru 14 декабря 2010 года в рубрике «Творчество без купюр».*

План по сечениям:

1. По регионам – сколько и где продадим.
2. По продавцам – сколько и кто продаст.
3. По товарам – сколько и чего будет продано.
4. По периодам времени – сколько и когда будет продано.
5. По клиентам (каналам сбыта) – сколько и кому будет продано.
6. По характеру продажи – сколько и как будет продано.

Последнее сечение продаж наиболее интересное. Оно включает в себя следующие категории:

- Гарантированные продажи – сделки, которые обусловлены прошлой историей совместной работы, существующей клиентской базой, отношениями между компанией-продавцом и клиентом. Они мало зависят от человека, представляющего компанию-продавца, потому что есть гарантированный, уже имеющийся, сформированный спрос. Данный вид продаж характерен для компаний, которые долгое время работают на рынке с уже сформировавшимся ассортиментом товаров.

- Запланированные продажи – сделки, периодичность которых не однозначна, их результат зависит исключительно от усилий человека, представляющего интересы компании-продавца, то есть от усилий конкретной личности. Акцентировать внимание на данном виде продаж необходимо в следующих случаях:

- 1) Если компания только начинает свою деятельность;
- 2) При выводе на рынок новых товаров;
- 3) При выходе компании в новые регионы;
- 4) При изменении политики сбыта и определении новых целевых клиентов.

### **Контроль выполнения планов**

Простой контроль над планом продаж не является достаточным. Необходимо контролировать качество планирования. Для этого нужно регулярно отслеживать и анализировать выполнение планов по каждому из описанных выше сечений.

### **Координация плана продаж**

Если фактические продажи по какому-нибудь направлению существенно отличаются от плана, необходимо провести детальный анализ этого отклонения и принять меры. Существенное перевыполнение плана допустимо только в ситуации, когда «крупный клиент сам нашел нас, мы не планировали ничего продавать. К сожалению, обычно перевыполнение связано с плохим качеством планирования. Чаще всего анализируется не потенциал клиента/продукта/продавца, а история прошлых продаж. Подобные планы необходимо тут же подвергать корректировке.

Невыполнение плана по какому-либо сечению может быть связано с недостаточной активностью продавца. Как правило, продавцы сидят и ждут, что клиенты сами найдут их. Это возможно только в случае

гарантированного спроса. Все остальные планы продаж необходимо проецировать в планы ежедневной работы.

#### **Мотивация на выполнение плана продаж**

Если выполнение (а особенно невыполнение или перевыполнение) плана продаж не влияет на уровень заработной платы сотрудников коммерческого отдела – формальное отношение к планированию продаж преодолеть невозможно! Люди должны четко осознавать, ради чего они «планируют».

В системе мотивации сотрудников необходимо учесть ряд важных рекомендаций:

- Выполнение планов продаж должно влиять на заработную плату по всей вертикали: продавцы – линейные руководители – коммерческий директор. Если хоть одно звено будет недостаточно мотивировано на процесс, результата не будет.

- При планировании продаж не будем забывать и о собственном доходе. Мотивация продавцов напрямую зависит от итогов продаж. Аргументируя свой план продаж снизу вверх, продавец аргументирует собственный доход по данному плану.

- Планируя собственный план и доход, продавцы планируют доход и руководителям подразделений. Поэтому защищая план продаж компании, коммерческий директор должен понимать и указать сумму собственного дохода при данном плане продаж.

- Выполнение плана продаж – это не конкретная цифра (например, 500 тыс. тенге), а диапазон. План выполнен на 100%, если объем выручки составил от 495 до 505 тыс.тенге.

- Должен быть нижний предел выполнения плана. Например, 50%. То есть, если выручка составила 450 тыс. тенге, то продавец может получить какой-то бонус. Но при продажах ниже 400 тыс. тенге о бонусе не может быть и речи.

- Разумеется, если есть нижний, то должен быть и верхний предел. Обычно его устанавливают на уровне 120%. На нашем примере это означает, что выручка в интервале от 505 до 540 тыс.тг. является перевыполнением плана, и это должно поощряться дополнительным бонусом. Но продажи выше 540 тысяч являются ошибкой планирования и поощряются тем же бонусом, что и 540 тыс.тг.

- план продаж необходимо встроить в систему управления цепочкой заказов. Иными словами выстраивается следующая последовательность:

- 1) анализируя рынок, нужно планировать продажи;
- 2) анализируя план продаж, нужно планировать производство;
- 3) анализируя план производства, нужно планировать закупки сырья и материалов;

Следует заметить, что на практике все по-иному. Наша экономика до сих пор являлась стабильной, и многие руководители выстраивали планы на основании продаж прошлых периодов, а это является ошибочным. На сегодняшний день мы не можем опираться на такой трафарет и должны рассчитывать план от потенциала каждого клиента. То есть, если у фирмы имеются постоянные клиенты, то продавец должен рассчитывать свой план, анализируя потенциал такого клиента.

Таким образом, удобно и важно использовать инструменты менеджмента. Это позволяет проводить процесс планирования как в краткосрочной, так и в долгосрочной перспективе. Казахстанский рынок благоприятен для развития бизнеса и позволяет внедрять эти инструменты.

#### **Источники:**

1. Дункан У. Основополагающие идеи в менеджменте. - М.: Дело, 1996.
2. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: Учебник. –3-е изд. – Гардарика, 2001.
3. Executive.ru. 14 декабря 2010 года в рубрике «Творчество без купюр».

## ПОВЫШЕНИЕ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ЖАНАОЗЕНСКОГО РОДИЛЬНОГО ДОМА

Повышение конкурентоспособности организации как тема специализированной работы дает возможность не только изучить определенную теорию, но и постоянно использовать полученные знания в повседневной практике. Более того, оценка конкурентоспособности организации настолько тесно интегрирована с понятием стратегии и стратегическим менеджментом, что приобретенные знания не могут остаться невостребованными, особенно если они применяются в клинической практике.

На сегодняшний день проблема лечения женского здоровья остается одной из ведущих проблем современной медицины. Внедрение в клиническую практику новых технологий и принципиально важных методов лечения, таких как ангиографические исследования, эндовидеохирургическая технология, ультразвуковая кавитация, дистанционные рентгенологические установки, озонирование, использование сорбентов и широкий спектр лекарственной терапии - значительно улучшило результаты лечения современной хирургии. Но дороговизна одних, недоступность для широкой сети других методов лечения значительно ограничивают их применение в повседневной хирургической практике, что обуславливает неконкурентоспособность многих многопрофильных клиник малых городов, районных центров Казахстана.

**Объектом исследования** и расчетов в данной статье выбран Жанаозенский родильный дом. С одной стороны, медицинский менеджмент является первой и основной специальностью автора, и поэтому выбор темы «повышение конкурентоспособности медицинской организации» был логичным, с другой - автор владеет маркетинговой и медицинской информацией по рынку гинекологической службы в Мангистауской области. В качестве **методов исследования** были использованы такие основные инструменты, как опрос и SWOT анализ.

**Цель** данной работы состоит в выявлении того, насколько повысится уровень конкурентоспособности родильного дома в случае открытия эндоскопического оперативного гинекологического отделения и внедрения эндоскопических технологий с целью лечения женского населения города г. Жанаозен.

На основе этого анализа предполагается в дальнейшем разработать корпоративную стратегию учреждения и дать рекомендации по их реализации и оценке.

Одна из проблем Жанаозенского родильного дома в том, что отсутствует отделение оперативной гинекологии, а также из-за отсутствия специализированных кадров проводить эндоскопические операции с применением эндоскопических технологий не представляется возможным - ни экстренные, ни плановые операции. Опыт гинекологических клиник других городов РК, проводящих эндоскопические операции, показывает, что в результате имеют место: уменьшение затрат на операционный блок, сокращение пребывания дней больных в послеоперационном периоде, раннее восстановление, короткая реабилитация, уменьшение затрат на содержание больных в стационаре.

Поскольку, эндоскопические операции относятся к разряду малоинвазивных (через маленькие разрезы длиной 1 см), резко уменьшается риск воспаления и нагноения раны, наступает быстрое ее заживление, что влечет небольшой расход перевязочного материала.

Другой особенностью гинекологической службы города Жанаозен является то, что гинекологическое отделение одно на город с населением более 120 тысяч человек, в составе центральной городской больницы, и отсутствуют специалисты по оперативной гинекологии. Рядом с городом Жанаозен находится город Актау, и пациенты, которым необходимо хирургическое лечение, как правило, стараются уехать из Жанаозена в Актау (расстояние более 150 км).

Все это приводит к низкой конкурентоспособности Жанаозенского родильного дома, в то время как в г.Актау областной перинатальный центр имеет собственное гинекологическое отделение, оказывающее высокоспециализированную медицинскую помощь населению Мангистауской области.

Что нужно, чтобы повысить конкурентоспособность? Среди множества вопросов, которые помогут поднять конкурентоспособность Жанаозенского родильного дома, как мне кажется, необходимо уделить особое внимание вопросам внедрения эндоскопических технологий в ежедневную практику. Во-первых, это современный способ хирургического лечения, который отличается малой травматичностью, хорошим качеством жизни в послеоперационном периоде, а главное, позволяет сохранить фертильную функцию женщин. Как правило, зная эти преимущества, женщины стараются уехать в г. Актау на обследование и лечение.

С учетом того, что для гинекологических операций необходимо привлекать нескольких специалистов, эндохимирургии нужно обучить и хирурга, и гинеколога, которые будут дополнять друг друга. Во-вторых, необходимо создать отделение, специализирующееся на выполнении подобных операций в составе родильного дома и прочее. В-третьих, пропаганда внедрения эндоскопических технологий среди населения путем рекламы, интервью в СМИ и прочее.



### *Основные направления повышения конкурентоспособности Жанаозенского роддома*

Теории, каким бы простым или сложным ни было их выполнение, задают лишь направление для аналитики, заставляют задуматься об определенных издержках в своей деятельности.

Как показывает практика, в том числе и развития стратегического менеджмента, стереотипы в мышлении не дают успешно развиваться медицинскому бизнесу. Налаженные процедуры хорошо работают практически на любом производстве и не дают возможность создать оригинальную идею.

Тем не менее, матричный этап - это база для проведения оценки и конкурентоспособности компании. В случае гинекологического отделения Жанаозенского роддома стоит говорить не столько о корпоративной стратегии предприятия и конкурентной стратегии, сколько о направлениях развития стационара. Не возможно за несколько месяцев стать из организации, живущей сегодняшним днем, эталоном рынка среди медицинских учреждений, даже если гинекологическое отделение Жанаозенского родильного дома начнет принимать многочисленных пациентов - нужны кадры, приверженные определенным целям и стратегиям.

Основными направлениями развития Жанаозенского родильного дома можно назвать следующие:

1. Развивать направление лапароскопической эндоскопии - освоение новых методик, привлечение специалистов с высокой репутацией;

2. Пересмотр ценовой политики в отношении остальных видов услуг - их диапазон не может быть уменьшен, так как клиенты рассматривают ассортимент услуг как важный фактор для клиники, но менее доходны. Поэтому необходимо провести дополнительное исследование по уровню цен на эти услуги, с тем, чтобы скорректировать их;

3. Рассмотреть возможность привлечения врачей из других клиник для осуществления простых услуг, что даст снижение стоимости. Однако ни в коем случае - не за счет качества;

4. Заключение договоренности с поставщиками о продаже сопутствующих товаров, их рекламе и т.д.;

5. Введение системы поощрений персонала за реализацию определенных целей;

6. Обучение персонала с целью повышения удовлетворения клиентов уровнем услуг, ведение базы клиентов, проведение тренингов по работе с клиентами;

7. Разработка программ для беременных, программ посещений, рекомендаций - с максимальной визуализацией процесса и результата;

8. Заключение соглашений со страховыми компаниями, в том числе по специальным программам для беременных, детей, пожилых;

9. Использование Интернета, в том числе сайта организации для работы - возможность записаться на прием через сайт. Изменение стилистики сайта в соответствии с разработанным имиджем компании, корректировка информации о гинекологическом отделении. Сайт не должен содержать заведомо ложной информации;

10. Использование связей врачей, руководства для размещения рекламы, привлечения новых пациентов, формирования имиджа клиники, налаживания контактов с поликлиниками, профильными изданиями, участие в конференциях;

11. Привлечение к работе менеджера с управленческим опытом;

12. Рассмотреть возможность оказания непрофильных услуг и их совмещение с медицинскими процедурами, либо на время ожидания врача;

13. Установление времени работы клиники в соответствии с потребностями клиентов.

#### *Выводы:*

- Учитывая население более 120 тысяч человек, открытие отделения оперативной гинекологии необходимо как никогда.

- Много пациентов и денег уходит из города в областной центр.

- Происходит опасное падение авторитета медицинских предприятий и местного медицинского персонала.

В целом, ссылаясь на результаты финансового анализа и оценки конкурентоспособности организации, можно отметить следующее:

- предприятие финансируется за счет ГОБМП, отсутствует хозрасчетное отделение и платные медицинские услуги;

- гинекологическое отделение Жанаозенского роддома более конкурентоспособно, чем ближайшие конкуренты;

- выявлено несколько направлений, по которым исследуемое предприятие существенно уступает клинике г.Актау - это отсутствие медицинской необходимой технологии, отсутствие кадров, владеющих техникой эндоскопической технологии, отсутствие рекламы, направленной маркетинговой деятельности, целенаправленных действий менеджмента.

Таким образом, Жанаозенскому родильному дому были проведены следующие виды оценки и даны рекомендации:

- проведен анализ внешних и внутренних факторов организации, являющийся частью формулировки стратегии и стратегического менеджмента;

- разработана корпоративная стратегия предприятия с учетом медицинской деятельности;

- даны рекомендации по увеличению оперативной активности с применением эндоскопической

технологии.

Стационарные отделения Жанаозенского родильного дома очень далеки от стратегий любого рода, так же как и от анализа рынка, поэтому в ее отношении стоит говорить о разработке плана действий, направлениях развития предприятия. Список рекомендаций по повышению конкурентоспособности гинекологического отделения Жанаозенского роддома составлен с учетом особенностей клиники и направлен на развитие сильных сторон предприятия, выделяющих его среди конкурентов, а также на формирование имиджа и повышение уровня обслуживания. Большинство рекомендаций, учитывая специфику гинекологической службы, не являются сложно выполнимыми или затратными - они могут быть реализованы в рамках обычной деятельности, но обязательным условием является подготовка персонала клиники, мотивация и дальнейшее обучение.

Сейчас низкий уровень подготовки персонала (имеется в виду не медицинский, а сервисный аспект) и отсутствие плана действий приводят к тому, что клиентские данные не анализируются, не развиваются одни из самых перспективных направлений - гинекология для беременных, детская гинекология. Повторные визиты к врачу - личное дело каждого пациента, а учитывая особенности национального менталитета, это означает в лучшем случае визит один раз в год. При этом многие гинекологи за рубежом устанавливают плановые визиты не раз в 6 месяцев, а чаще.

Основные выводы, которые можно сделать по завершении работы, следующие.

Перемены к лучшему возможны в случае, если руководство организации, руководство областного управления здравоохранения осознает их необходимость. Любые рекомендации так и останутся рекомендациями, если не будут реализовываться в соответствии с очень простыми принципами:

- за каждый этап/задание должен отвечать конкретный человек;
- результаты оценки деятельности должны быть просты и понятны (лучше в численном выражении);
- коллектив должен быть заинтересован в выполнении - морально, материально, административно;
- необходимо обучение персонала и руководства компании.

**Источники:**

1. Мазилкина Е. И., Паничкина Г.Г. Основы управления конкурентоспособностью
2. Тогунов И.А. Конкурентоспособность медицинской организации (врачебной практики): методологические подходы к оценке и управлению. 2005
3. Азоев Г.Л. Конкуренция: анализ, стратегия и практика. М.: Центр экономики и маркетинга, 1996. - 208 с.
4. Александров А.В. Факторы обеспечения конкурентоспособности предпринимательских структур // Управление экономическими системами: электронный научный журнал, 2011. - № 5 (29). - № гос. рег. статьи 0421100034/. - Режим доступа к журн.: <http://uecs.mcnir.ru/>
5. Вайсман Е.Д. Повышение конкурентоспособности промышленного предприятия на основе инновационной модели развития. Автореферат докторской диссертации. Челябинск, 2011.
6. Дронов А.Ф., Поддубный И.В., Котлобовский В.И. Эндоскопическая хирургия у детей / Под ред. Ю.Ф. Исакоя, А.Ф. Дронова. — М: ГЭОТАР-МЕД, 2002
7. Смирнова Э.Д. Лапароскопическая хирургия. Москва, 2000
8. Пучков К.В., Баков В.С. Симультантные лапароскопические вмешательства в хирургии и гинекологии. Москва: «Медицина», 2008.
9. Кулаков В.И., Адамян Л.В. Эндоскопия в гинекологии. Москва: «Медицина», 2005.

## ФАКТОРЫ ЭФФЕКТИВНОГО ОПЕРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ ПРОИЗВОДСТВОМ В НЕФТЕГАЗОВОЙ ОТРАСЛИ

Современное нефтегазовое производство Казахстана переживает в настоящее время новый этап развития, характеризуемое высокой степенью валютных, экономических и политических рисков, что непосредственно сказывается на рентабельности и ликвидности предприятий.

Казахстанские компании, работающие в нефтегазовой отрасли, сталкиваются с рядом негативных факторов, таких как:

- снижение объемов добычи;
- снижение качества добываемых нефтепродуктов;
- повышение капитальных затрат на разведку новых месторождений;
- общее снижение денежного потока, связанного с уменьшением стоимости сырья на международных рынках.

Казахстанским компаниям приходится существенно корректировать не только долгосрочные планы, но и среднесрочную стратегию и краткосрочные планы. Однако, корректировки должны позволить предприятию продолжить функционирование, сохранить рабочие места и максимально снизить операционные риски.

Таким образом, управление предприятием, независимо от горизонта планирования, требует наличия выстроенных «панелей управления», которые позволят анализировать и прогнозировать результаты проводимых изменений.

В данной статье ставится задача проанализировать возможности построения эффективного механизма оперативного управления производством в условиях нестабильности рынка.

Отметим, что в рамках оперативного производства рассматриваются подсистемы, обеспечивающие задачи контроля качества производимой продукции и обеспеченности необходимыми материальными, техническими и человеческими ресурсами [1].

Основная цель управления указанными системами – формирование информационной базы для контроля достижимости основных стратегических целей организации. Контроль достижимости целей оперативного управления предприятием является результатом функционирования различных сфер производственно - хозяйственной деятельности [2].

Следует отметить, что место оперативного управления располагается на нижней ступени иерархии управления предприятием и необходимо для формирования механизмов реализации технологических процессов (рисунок 1).

Рассмотрение оперативного уровня управления спускается на самые низшие иерархические звенья производства, вплоть до технологических установок и рабочих мест.

Оперативное управление производством — организация контроля и управления избранными операциями в общем хозяйственном управлении в коротком и среднем периодах [3].



Рисунок 1. Пирамида управления предприятием  
Примечание: источник [4]

Оперативные планы разрабатываются на низших уровнях организации, указывают последовательность действий по достижению оперативных целей и обеспечивают выполнение тактических планов. Поэтому оперативное управление необходимо рассматривать только во взаимосвязи с более высокими уровнями управления.

В соответствии с пирамидой (иерархией) управления предприятием (рисунок 2), разработанная стратегия конкретизируется по функциональным подразделениям (тактическое, функциональное управление), в рамках каждого из которых формируются оперативные планы по реализации стратегии и тактических планов [4].

В процессе разработки оперативных планов немаловажной задачей остается 4 ключевых составляющих оперативных планов:

- Методики сбора необходимой информации для планирования, прогнозирования и последующего учета;
- Правила расчета интегрированных показателей, используемых для анализа эффективности производства;
- Регламент осуществления оперативного контроля с указанием ответственных за сбор и обработку данных;
- Автоматизированные средства хранения, обработки, визуализации и поиска данных.



Рисунок 2. Составляющие оперативного управления  
Примечание: Составлено автором на основании источников [2], [4]

Задачи повышения эффективности оперативного управления производственными процессами предприятий решаются через улучшение качества труда и продукции, что приводит к увеличению числа квалифицированных работников, углублению функциональной специализации и усложнению бизнес-процессов.

Однако, чем больше специализация, тем больше требуется усилий для координации деятельности функциональных подразделений. Потоки работ, документов, денег, материалов должны быть согласованы друг с другом и потенциалом трудовых ресурсов, в противном случае работники и оборудование будут простаивать либо будут задействованы недостаточно эффективно.

Сегодня многие нефтегазовые компании, в том числе работающие в Казахстане, сворачивают инвестиционные программы и останавливают внедрение новых инструментов и технологий.

Проанализировав значительное количество информационных ресурсов, можно сделать вывод, что для решения проблем оперативного управления предприятиям необходимо:

1. Сформировать методики, процессы и процедуры, направленные на достижение поставленных целей компании.
2. Сформировать базу информационной поддержки разрабатываемых процедур.
3. Разработать и внедрить адаптированную к условиям компании автоматизированную информационную систему оперативного управления производством.

Следует отметить, что в казахстанских компаниях большая роль в подготовке инновационных предложений, относящихся к мониторингу и управлению производством, отводится дорогостоящим международным консультантам, результаты услуг которых не всегда применимы на предприятиях.

Однако в условиях строжайшей экономии предприятиям следует вернуться к концепции «кружков качества», обмена опытом среди сотрудников, включая инструменты «производственных соревнований», что может дать руководству значительно больший объем качественно новых инструментов оперативного управления и планирования, в сравнении со сторонними компаниями.

Неоднократно замечено, что оперативное управление производством, основанное на соответствующих информационных технологиях, ориентированное на бизнес-процессы, встроенное в общую систему управления предприятием, позволяет ориентировать производство на конечного заказчика и становится существенным конкурентным преимуществом предприятия, позволяет своевременно корректировать стратегические цели и ускорять внедрение инноваций.

Совершенствование оперативного управления производством является собой многомерный процесс, связанный с различными аспектами деятельности предприятия, поэтому для его осуществления должны существовать определенные предпосылки, а именно наличие:

- нормативно-методических рекомендаций различного уровня;
- необходимых аккредитованных решений в области информационных технологий управления производством;
- адаптированной системы подготовки и обучения персонала;
- опыта и результатов научно-исследовательских работ, направленных на изучение и разработку решений в области совершенствования производственного менеджмента в целях повышения конкурентоспособности предприятия;
- информационных источников, обеспечивающих информирование служб предприятий и научно-технической общественности о существующих решениях и ведущихся работах в области производственного менеджмента.

Таким образом, любая система оперативного управления производством должна включать в себя:

- контролируемые параметры;
- определенные методики сбора параметров (показателей), подлежащих контролю;
- регламенты сбора показателей и определение ответственных за своевременный сбор и анализ показателей;
- регламенты реагирования на превышение значений контролируемых параметров от эталонных показателей;
- настроенный автоматизированный механизм мониторинга и контроля тревожных ситуаций, основанный на контроле отклонений;
- автоматизированный аналитический инструмент прогнозирования и моделирования на основании фактических и прогнозных данных.

При этом следует максимально «честно» подойти к выбору продуктов и методик реализации оперативного контроля и управления, необходимо учитывать специфику руководящего состава, квалификацию персонала, наличие МТС, глубину внедрения технологий.

Следует помнить, что максимальный эффект достигается за счет поэтапного, постепенного, но систематического проникновения контроля производственных и вспомогательных процессов, при этом стоимость платформ, оборудования и других обеспечивающих инструментов контроля не имеют существенного значения до тех пор, пока в компании отсутствует целостное прозрачное управление производственным циклом.



Важной задачей на пути становления и внедрения в компании средств и методов оперативного управления производством важно также обеспечить повсеместную поддержку руководства и заинтересованность в процессах, подлежащих оперативному контролю, т.к. в противном случае данные системы не смогут обеспечить должную эффективность для компании.

**Источники:**

1. Бородулин А.Н. Внутрифирменное управление, учет и информационные технологии: Учебное пособие. / А.Н. Бородулин, А.Ю. Заложнев, Е.Л. Шуремов. М.: ЗАО «ПМСОФТ», 2006. - 340 с.
2. Боткин И. О. Оценка инвестиционной привлекательности предприятия / И. О. Боткин, О. И. Боткин // Менеджмент: теория и практика. 2001. N 1-2. С.51-56.
4. Демидов В. Решение задач оперативного управления производством на различных уровнях информационной структуры предприятия. / В. Демидов // Современные технологии автоматизации. 2006. № 1
5. Джестон Д. Управление бизнес-процессами. Практическое руководство по успешной реализации проектов. Пер. с англ. / Д. Джестон, Й. Нелис. СПб: Символ-Плюс. - 512 с.
6. Джурабаев К.Т. Производственный менеджмент: Учеб. пособие / К.Т. Джурабаев, А.Т. Гришин, Г.К. Джурабаева. М.: КНО-РУСС, 2005.- 416 с.

## ПРОБЛЕМЫ МОНИТОРИНГА ФИНАНСОВОГО СОСТОЯНИЯ КОМПАНИИ И ПУТИ РЕШЕНИЯ

В период динамично меняющейся внешней среды, для принятия верного управленческого решения знания в области мониторинга финансового состояния компании просто необходимы. Теории и подходы к формированию методики анализа финансового состояния компании широко представлены как зарубежными, так и отечественными авторами.

Вопросам развития методологии экономического анализа посвятили свои труды Ю.Бригхем, Л. Бернстайн, В.В. Ковалев, Д. Харрингтон, Й. Бетге, В.В. Бочаров, А.Д. Шеремет, Л. Браун, Е.В. Негашев, Г.В.Савицкая, М.В. Мельник и др. Среди казахстанских авторов можно выделить Г.Н. Джаксыбекову, К.Ш Дюсембаева и др.

Следует отметить, что финансовый анализ сводится к расчету стандартных финансовых коэффициентов и не привязывается к целям и задачам финансового менеджмента конкретной организации. Чаще всего, результаты финансового анализа основываются исключительно на внешней бухгалтерской отчетности, которая ориентирована не на внутренний менеджмент, а на составление отчетов для надзорных органов. Не стоит забывать, что финансовая отчетность может быть искажена по субъективным или объективным причинам и, в этом случае, управленческие решения, принятые на основе полученных показателей, будут играть вовсе не на пользу компании.

Другая проблема состоит в том, что отсутствуют базы финансовых коэффициентов для разных отраслей экономики (в зарубежных странах рейтинговые агентства разрабатывают и регулярно публикуют аналогичные нормативы). Часто отсутствует обобщение опыта и рекомендации по наиболее эффективным формам организации аналитической работы в составе финансовой службы. Вследствие чего аналитическая работа в организации приобретает формальный характер, снижается результативность и качество управленческих финансовых решений.

Далее, на практике, во многих случаях финансовый анализ сводится к расчетам темпов изменения показателей, структурных соотношений, значений финансовых коэффициентов. Для принятия решений менеджерам необходима не просто констатация таких тенденций, необходимо получить рекомендации и выводы из полученной информации. Однако, финансовые аналитики во многих казахстанских компаниях часто оказываются недостаточно квалифицированы, либо не обладают достаточным опытом для проведения подобной аналитики.

Еще одной проблемой современного мониторинга финансового состояния компании является то, что, в стремлении к детализации, финансовые аналитики рассчитывают слишком много финансовых показателей, которые зачастую дублируют друг друга или находятся в функциональной зависимости между собой. Примерами могут служить коэффициент автономии и коэффициент взаимоотношения собственных и заемных средств, индекс постоянного актива и коэффициент маневренности собственных средств.

В условиях глобального кризиса и постоянных инфляционных процессов в нашей стране, отчетность компаний искажается, влияя в основном на горизонтальный анализ. В подобной ситуации необходимым условием мониторинга тенденций финансового состояния предприятия является расчет сопоставимых стоимостей на основе применения показателя индекса цен.

Вышеперечисленные проблемы указывают на необходимость совершенствования системы проведения мониторинга финансового состояния компании. Подразумевая под мониторингом финансового состояния регулярную функцию финансового менеджмента по анализу размещения, наличия и использования финансовых ресурсов организации, можно сформулировать общие требования к методике проведения мониторинга финансового состояния:

- необходимо определить периодичность проведения мониторинга. Она должна быть кратной внутреннему циклу финансового управления. Этот момент важен для получения объективной картины управления финансовыми ресурсами организации;
- следует определить процесс мониторинга – согласование всех подразделений, предоставляющих информацию, определение сроков предоставления информации, назначение ответственных;
- в результате мониторинга должны быть предоставлены выводы и рекомендации по дальнейшему использованию финансовых ресурсов компании и управлению предприятием в целом.

Таким образом, мониторинг необходим не только ежегодно, но и для оперативного реагирования на изменения в компании [1].

Особенностью экспресс-мониторинга является то, что преимущественно он основан на применении коэффициентного метода. Он предполагает расчет определенного числа основных финансовых показателей, которые обеспечивают точную и объективную картину финансового состояния компании, его финансовую результативность в краткосрочном периоде. Основной проблемой применения экспресс-мониторинга на практике является выбор количества и состава финансовых показателей. В зависимости от специфики

предприятия, экономического содержания выбранных показателей целям финансового менеджмента, этот набор показателей будет меняться.

Из опыта экспресс-мониторинга, в качестве существенной информации можно определить следующие аспекты финансового состояния:

- финансовая устойчивость;
- финансовая результативность;
- деловая активность и эффективность;
- ликвидность и платежеспособность.

В каждой указанной группе рассчитывается несколько показателей, в среднем, от 2 до 6 (таблица 1).

**Таблица 1. Основные показатели, используемые в экспресс-мониторинге финансового состояния компании**

№ п/п	Ликвидность и платежеспособность	Финансовая устойчивость	Деловая активность	Финансовая результативность и эффективность
1	Коэффициент текущей ликвидности	Соотношение заемных и собственных средств	Коэффициент оборачиваемости оборотного капитала (общий и частные по элементам оборотных средств)	Рентабельность активов
2	Коэффициент срочной (критической) ликвидности	Коэффициент маневренности собственных оборотных средств	Коэффициент оборачиваемости собственного капитала	Рентабельность продаж
3	Коэффициент абсолютной ликвидности	Коэффициент автономии (независимости)		Рентабельность продукции
4	Коэффициент ликвидности при мобилизации средств	Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами		Рентабельность собственного капитала
5	Степень платежеспособности по текущим обязательствам	Коэффициент долгосрочного привлечения средств		Рентабельность чистых активов по чистой прибыли
6		Коэффициент краткосрочной задолженности		Показатели ресурсоотдачи (фондоотдача, материалоотдача, производительность труда и др.)
Источники: [2], [3]				

Исходя из специфики отрасли и компании, финансовым менеджерам предприятий необходимо выбрать коэффициенты, которые максимально подходят для определения финансового состояния той или иной компании.

Важно понимать, что экспресс-мониторинг делится на несколько видов по временному критерию - оперативный, текущий и стратегический. Оперативный мониторинг проходит еженедельно, текущий – ежемесячно, стратегический – ежеквартально. Такой детальный мониторинг позволяет контролировать распределение финансовых ресурсов компании и максимально точно определять, когда и почему произошли те или иные проблемы.

Наложение временного и смыслового аспектов позволяет сформировать дифференцированную по периодам мониторинга модель наполнения групп финансовыми показателями, указанных в таблице 2.

**Таблица 2. Система показателей мониторинга финансового состояния компании**

Оперативный мониторинг (еженедельно)	
Аспекты финансового состояния компании	Показатели
Ликвидность и платежеспособность	1. Коэффициент абсолютной ликвидности. 2. Наличие и уровень просроченной кредиторской задолженности 3. Наличие и уровень неуплаченных в срок займов и кредитов. 4. Наличие и уровень просроченной дебиторской задолженности
Финансовая устойчивость	1. Частота кассовых разрывов

Финансовая результативность и эффективность	1. Чистый денежный поток по текущей деятельности
Деловая активность	1. Темп роста дебиторской и кредиторской задолженностей. 2. Соотношение условий отсрочки платежа по дебиторской и кредиторской задолженностям
<b>Текущий мониторинг (ежемесячно)</b>	
<b>Аспекты финансового состояния компании</b>	<b>Показатели</b>
Ликвидность и платежеспособность	1. Коэффициент срочной ликвидности 2. Соотношение кредиторской задолженности и выручки
Финансовая устойчивость	1. Соотношение заемных и собственных средств 2. Коэффициент долгосрочного привлечения средств 3. Коэффициент краткосрочной задолженности
Финансовая результативность и эффективность	1. Чистый денежный поток по текущей деятельности 2. Совокупный чистый денежный поток 3. Показатели (темпы роста) ресурсоотдачи (фондоотдача, материалоотдача, производительность труда и др.)
Деловая активность	1. Темп роста дебиторской и кредиторской задолженности 2. Соотношение продолжительности оборота дебиторской и кредиторской задолженностей
<b>Стратегический мониторинг (ежеквартально)</b>	
<b>Аспекты финансового состояния компании</b>	<b>Показатели</b>
Ликвидность и платежеспособность	1. Коэффициент текущей ликвидности 2. Коэффициент срочной ликвидности
Финансовая устойчивость	1. Соотношение заемных и собственных средств 2. Коэффициент маневренности собственных оборотных средств 3. Коэффициент автономии 4. Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами
Финансовая результативность и эффективность	1. Рентабельность активов 2. Рентабельность собственного капитала. 3. Рентабельность чистых активов по чистой прибыли 4. Рентабельность продаж 5. Рентабельность продукции. 6. «Золотое правило экономики предприятия»
Деловая активность	1. Коэффициент оборачиваемости оборотного капитала 2. Коэффициент оборачиваемости собственного капитала
Источники: [2], [3]	

Таким образом, для проведения качественной оценки финансового состояния предприятия необходимо соблюдение некоторых условий:

1. Выделение или разработка финансовых показателей, отражающих особенности отрасли в целом и компании в частности.
2. Разработка собственной системы оценки финансового состояния компании с учетом специфики.
3. Проведение глубокой аналитики, выделяя не только тенденции показателей, но и выводы и рекомендации.

При соблюдении вышеперечисленных условий мониторинг финансового состояния компании поможет руководству компании максимально эффективно управлять предприятием и принимать обоснованные управленческие решения.

**Источники:**

1. Ковалев В.В., Патров В.В., Быков В.А. Как читать баланс. – 5-е изд., перераб. и доп. М.: Финансы и статистика, 2006. – 672 с.
2. Джаксыбекова Г.Н. Финансовый мониторинг. Оценка стоимости компании: учебное пособие. Алматы: Эрнест-Принт, 2008. - 339 с.
3. Шеремет А.Д. Анализ финансово-хозяйственной деятельности: учеб. пособие. 3-е изд., перераб. и доп. М.: Ин-т профессиональных бухгалтеров России: Информационное агентство «ИПБР-БИНФА», 2009. – 310 с.

## РАЗВИТИЕ И ПОДДЕРЖКА МАЛОГО БИЗНЕСА В РЕСПУБЛИКЕ КАЗАХСТАН

Основа экономики любого государства – это развитие малого и среднего бизнеса. Когда нет развитого предпринимательства в стране, невозможно говорить о стабильности макроэкономической ситуации в государстве. Казахстан сразу после получения независимости определил развитие малого и среднего бизнеса как важнейшее направление экономики. Приоритетом государственной политики была всесторонняя поддержка малого и среднего предпринимательства. И несмотря на сложную экономическую ситуацию в республике в начале и середине 90-х годов двадцатого века, количество субъектов малого и среднего бизнеса и количество занятых в этом секторе росли постоянно.

Кризисная экономическая обстановка, которая сложилась в нашей стране в середине 2015 года и сохраняется до настоящего времени, не сильно отразилась на количестве действующих субъектов малого и среднего бизнеса. Согласно данным Комитета по статистике Республики Казахстан, по состоянию на 1 марта 2016 года количество действующих субъектов малого и среднего предпринимательства по сравнению с соответствующей датой предыдущего года уменьшилось на 1,5%. В общем количестве субъектов малого и среднего бизнеса доля индивидуальных предпринимателей составила 72,5%, крестьянских или фермерских хозяйств – 13,7%, юридических лиц малого предпринимательства – 13,6%, юридических лиц среднего предпринимательства – 0,2% (таблица 1).

**Таблица 1. Количество действующих субъектов малого и среднего предпринимательства на 1 марта 2016 г.**

	Всего, единиц	в том числе				Всего, в процентах к соответствующему периоду предыдущего года
		юридические лица малого предпринимательства, ед	юридические лица среднего предпринимательства, ед	индивидуальные предприниматели, ед	крестьянские или фермерские хозяйства, ед	
<b>Республика Казахстан</b>	<b>1 320 896</b>	179 968	2 931	957 029	180 968	98,5
Акмолинская	50 656	5 030	130	41 943	3 553	94,9
Актюбинская	51 228	7 179	98	39 721	4 230	95,2
Алматинская	160 936	6 603	138	109 056	45 139	102,8
Атырауская	47 766	5 986	91	39 771	1 918	94,5
Западно-Казахстанская	41 313	4 366	85	32 501	4 361	99,5
Жамбылская	67 302	3 962	60	47 487	15 793	89,7
Карагандинская	87 512	13 985	193	66 803	6 531	99,1
Костанайская	62 071	5 981	161	51 281	4 648	91,3
Кызылординская	40 553	4 526	73	33 183	2 771	96,4
Мангистауская	47 898	6 198	87	40 371	1 242	99,4
Южно-Казахстанская	188 395	13 213	162	106 717	68 303	97,4
Павлодарская	45 633	6 911	96	35 264	3 362	103,7
Северо-Казахстанская	35 566	3 866	140	28 745	2 815	96,2
Восточно-Казахстанская	104 611	8 192	166	80 330	15 923	90,4
г.Астана	101 890	27 811	305	73 770	4	108,3
г.Алматы	187 566	56 159	946	130 086	375	104,6

Источник: Министерство национальной экономики, Комитет по статистике РК [1]

Общее количество действующих субъектов малого и среднего предпринимательства в республике на 1 марта 2016 года составило более 1 миллиона 300 тысяч. Доля этого сектора в ВВП страны составляет около 25%. Этот показатель еще раз подчеркивает важность государственной поддержки малого и среднего



бизнеса. Из таблицы 1 делаем вывод, что наиболее активными в этом секторе являются жители Южно-Казахстанской, Алматинской и Восточно-Казахстанской областей, а также жители городов Алматы и Астана. В большинстве других регионов количество действующих субъектов малого и среднего предпринимательства значительно меньше.

Несмотря на общее уменьшение действующих субъектов малого и среднего бизнеса, количество юридических лиц малого предпринимательства к 1 марта 2016 года выросло почти на 20% по сравнению с предыдущим периодом. Это говорит о том, что население стало больше интересоваться малое предпринимательство в кризисное время. Сократилось количество индивидуальных предпринимателей на 5,6%, что и отразилось на настоящих данных. Структура сектора малого и среднего предпринимательства по состоянию на 1 марта 2016 года отражена в таблице 2.

**Таблица 2. Структура сектора малого и среднего предпринимательства на 1 марта 2016 г.**

	в процентах	
	Количество действующих субъектов	
	удельный вес	к соответствующему периоду предыдущего года
<b>Всего</b>	<b>100,0</b>	<b>98,5</b>
юридические лица малого предпринимательства	13,6	119,7
юридические лица среднего предпринимательства	0,2	110,4
индивидуальные предприниматели	72,5	95,4
крестьянские или фермерские хозяйства	13,7	98,0
Источник: Министерство национальной экономики, Комитет по статистике РК [1]		

Президент Республики Казахстан Нурсултан Назарбаев в послании народу Казахстана «Новый Казахстан в новом мире» поставил задачу: государственные холдинги, которые играют важную роль в диверсификации экономики, должны стимулировать, поддерживать и вовлекать в процесс средний и малый бизнес Казахстана. Наша республика перенимает успешный опыт передовых стран, и поэтому внимание Правительства республики постоянно приковано к механизмам совершенствования государственной поддержки среднего и малого бизнеса. По опыту развитых стран видно, что в странах с развитой рыночной экономикой малый и средний бизнес оказывает существенное влияние на решение социальных проблем, увеличение количества занятых и развитие народного хозяйства.

Правительство предпринимает ряд мер для развития малого и среднего предпринимательства. Большую роль в этом вопросе играет фонд развития предпринимательства «Даму». История Фонда начинается в 1997 году, когда для поддержки малого и среднего бизнеса был образован АО «Фонд развития малого предпринимательства» согласно постановлению Правительства Республики, Казахстан от 26.04.1997г. № 665 «О создании фонда развития малого предпринимательства». В дальнейшем Фонд был переименован в АО «Фонд развития предпринимательства «Даму» [2]. До 2001 года Фонд развития предпринимательства выполнял только функции агента по учету и контролю использования средств государственного бюджета по Программе мер по поддержке отечественных товаропроизводителей и по кредитным линиям Европейского банка реконструкции и развития и Азиатского банка развития. С 2002 года Фонд начал кредитовать малый бизнес из собственных средств напрямую. Фондом были реализованы «Программа кредитования субъектов малого предпринимательства из средств республиканского бюджета» и «Программа развития малых городов на 2004-2006 гг.». В настоящий момент Фонд «Даму» является финансовым агентом субсидирования ставок вознаграждения по кредитам предпринимателей и гарантирования кредитов предпринимателей перед банками, выполняет функции оператора программ по обучению и консультированию в рамках государственной программы «Дорожная карта бизнеса 2020» (далее – программа «ДКБ 2020»), является финансовым агентом, осуществляющим реализацию и мониторинг финансовой поддержки (субсидирование ставок вознаграждения по кредитам предпринимателей, гарантирование кредитов предпринимателей перед банками) в рамках Единой программы поддержки и развития бизнеса «Дорожная карта бизнеса 2020». Фондом были созданы 18 Центров обслуживания предпринимателей во всех областных центрах и городах Астана, Алматы, Семей, Туркестан, а также 14 мобильных Центров поддержки предпринимательства, филиалы Фонда «Даму» работают во всех регионах Казахстана, имеют значительный опыт работы с местными предпринимателями, общественными организациями и местными исполнительными органами власти.

Фонд реализует и оказывает помощь в реализации государственных программ поддержки малого и среднего бизнеса, таких как Программа «Субсидирование ставки вознаграждения по договорам финансового лизинга», Правила субсидирования ставки вознаграждения по кредитам банков второго

уровня субъектам частного предпринимательства в рамках второго направления «Оздоровление предпринимательского сектора» Программы «Дорожная карта бизнеса 2020», Программа «Дорожная карта бизнеса 2020», Субсидирование ставки вознаграждения по Договорам финансового лизинга в рамках первого направления «Поддержка новых бизнес-инициатив», Программа финансирования субъектов частного предпринимательства, занятых в сфере услуг (сервиса) в г. Астана и г. Алматы и многих других. Подробная информация представлена на сайте Фонда в полном объеме, любой желающий предприниматель может в любое время ознакомиться с условиями программ и принять участие в той или иной программе. К примеру, если Вы – субъект частного предпринимательства в Алматы или Астане, который оказывает услуги, Вы можете принять участие в «Программе финансирования субъектов частного предпринимательства, занятых в сфере услуг (сервиса) в г. Астана и г. Алматы» и получить кредит на выгодных условиях – на срок до 84 месяцев, где льготный период по погашению основного долга может составлять до 12 месяцев. Программа реализуется Фондом совместно с АО «AsiaCreditBank».

На сайте Фонда предприниматели могут найти интернет-терминал взаимодействия с предпринимателями по субсидированию в рамках государственных программ и контактировать с Фондом, не выходя из своего офиса, что очень удобно.

Однако, несмотря на все усилия со стороны государства поддержать малый и средний бизнес, у предпринимателей, занятых в этом секторе, и у тех, кто хотел бы заняться своим делом, возникает множество сомнений. Основным вопросом являются высокие ставки по кредитам. Ставки в 14-20% не являются самыми привлекательными и многих отпугивают. В развитых странах ставки на кредитование малого и среднего бизнеса значительно ниже. К примеру, в Канаде начинающий предприниматель может получить ссуду на 10 лет под 2-3% годовых, в Японии приветствуется объединение малых предприятий в кооперативы, и в таком случае предприниматели могут получить кредит под 2-4% в год, в Сингапуре при получении кредита сроком до 4 лет действует ставка в 5% годовых, а при получении долгосрочного кредита – 6,5%. В этих странах, благодаря созданным условиям со стороны государства, доля малого и среднего предпринимательства в ВВП страны составляет 50%, в Казахстане данный показатель составляет около 25%.

Ставки по кредитам не является единственным останавливающим фактором. Для успешного развития среднего и малого предпринимательства необходимо принять ряд дополнительных мер:

- обучить представителей малого и среднего бизнеса по всем направлениям – начиная от регистрации своего бизнеса до использования дистанционного обучения;
- упростить правила лицензирования, регистрации, сертификации и т. д;
- улучшить систему налогообложения предпринимателей;
- совершенствовать финансово-кредитную политику в области малого и среднего бизнеса, лизинговое обслуживание
  - упростить финансовую отчетность и бухгалтер;
  - обеспечить безопасность бизнеса;
  - улучшить информационное обеспечение предпринимателей и др.

Для эффективного функционирования малого и среднего предпринимательства необходимо усилить государственную поддержку. Для этого, в первую очередь, необходимо:

- сформировать концепцию, выбрать приоритеты и обосновать роль малого бизнеса в экономике;
- разработать государственную политику поддержки и развития малого и среднего предпринимательства в экономике;
  - совершенствовать нормативно-правовую поддержку и развитие малого и среднего бизнеса;
  - совершенствовать законодательство в сфере инвестиций и формирование благоприятного инвестиционного климата в стране;
  - развивать кредитно-финансовые механизмы и внедрить новые финансовые технологии, направленные на развитие малого и среднего бизнеса.

Когда будут созданы соответствующие условия, обеспечивающие комплексную поддержку малого и среднего бизнеса на общегосударственном и региональном уровнях, и возможности для его относительного безрискового финансирования (кредитования), извлечения нормальной нормы прибыли, то денежные средства инвесторов неизбежно устремятся в малый и средний бизнес, содействуя тем самым не только становлению и развитию последнего, но и повышению на этой основе эффективности экономики в целом.

**Источники:**

1. Сайт Министерства национальной экономики Республики Казахстан, Комитет по статистике [www.stat.gov.kz](http://www.stat.gov.kz)
2. Сайт АО «Фонд развития предпринимательства Даму» [www.damu.kz](http://www.damu.kz)

## АНАЛИЗ ЦЕННОСТНЫХ ОРИЕНТАЦИЙ И СТИЛЯ ЖИЗНИ ТЕЛЕЗРИТЕЛЕЙ В КАЗАХСТАНЕ

Во всех ситуациях у людей есть иерархия потребностей: от базовых функциональных до желательных эмоциональных. В результате в современном мире брендам невозможно оперировать лишь к функциональной составляющей, а приходится предоставлять определённый эмоциональный «бонус», коммуницировать потребителям не только функциональные качества продукта, но и эмоциональные бенефиты, которые они получают от использования или потребления. Важность каждой из потребностей зависит от потребителя/зрителя и ситуации, однако, все эти потребности можно сгруппировать в четыре основных: безопасность, благополучие, удовлетворённость и свобода. Подобрав правильный инструмент для исследования, можно структурировать информацию и получить целостное представление о продуктах и рынке в целом. Это особенно важно при проведении проектов с несколькими методологиями и проектов, для которых важно отследить динамику изменений, т.к. позволяет легко ориентироваться и понимать суть потребностей, напрямую зависящих от стиля жизни и ценностных ориентаций людей.

В мире существует несколько способов по качественному и количественному исследованию и анализу зрительских предпочтений. Нами была использована одна из самых распространённых и популярных методик “MarketSense” [1]. Основной целью нашего исследования является определение стратегических направлений и выработка рекомендаций для развития медиа-бизнеса, а именно: изучение образа жизни и основных моделей телесмотрения целевой аудитории «31-го канала» в возрасте 18-40 лет для их дальнейшей реализации в маркетинговой и программной политике телеканала «31».

Задачи исследования включают в себя:

1. Изучить образ жизни и ценностные ориентации целевой аудитории 31 канала, в том числе:

- Изучить и описать способы проведения свободного времени среди лояльных и нелояльных телезрителей, основные типы развлечений, в том числе домашнего досуга и потребности телесмотрения, активности в интернете и пр.;

- Определить факторы влияния на типы проведения свободного времени и выбор характера развлечений, в т.ч. влияние социального, семейного статуса, жизненных установок на характер проведения свободного времени, развлечений, телепросмотр, активности в интернете и т.п.;

- Получить представление об актуальных ролевых моделях среди представителей целевой аудитории: актуальные типажы и сценарии жизненной судьбы (в т.ч. отношение к семье, работе, страхи, угрозы, иллюзии, мечты, стремления, личная жизнь, удовольствия, представление о счастье, общение в домашнем кругу, общение с друзьями).

2. Изучить модели и типы телесмотрения представителей целевой аудитории телеканала «31 канал», в том числе:

- Проанализировать основные мотивы телевизионного просмотра, частоту и характер телесмотрения, влияние роста числа телеканалов на формирование приоритетов выбора телеканала для просмотра;

- Выявить и проанализировать основные факторы, влияющие на индивидуальный и семейный (совместный) телепросмотр, в т.ч. влияние детей;

- Оценить основные критерии формирования лояльности к 31 каналу у представителей ЦА;

- Получить представление об имидже, преимуществах и недостатках 31 канала как такового, так и в сравнении с основными телеканалами-конкурентами в развлекательном сегменте (КТК, НТК, Первый канал Евразия, Семерка и др.) по параметрам: жанровая специфика, программное наполнение, топовые продукты, название, логотип, эфирное оформление и т.п.;

- Определить приоритетные сегменты для канала, мотивации, драйверы и барьеры для восприятия канала и каналов конкурентов (МЭППИНГ);

- Разработать перечень рекомендаций для реализации результатов исследования в программной и маркетинговой политике 31 канала.

В данных исследованиях была использована методология, основанная на качественном исследовании в городах Алматы, Астана в период 17-21 июня 2013 года. Было проведено 8 фокус-групп, 30 этнографических дневников (по 15 на каждый город). Участники: мужчины и женщины в возрасте 18-25 лет и 28-40 лет с уровнем дохода: средний+. Половина респондентов - лояльные к «31 каналу», половина - не лояльные и бывшие зрители «31 канала».

Анализ данных выявил, что наименьшее количество телевизоров в Астане среди молодых несемейных респондентов (приезжие, съемные квартиры). Наибольшее число телевизоров зафиксировано в семьях мужчин 28-40 лет, особенно в Алматы (до 7-8 телевизоров для семей, проживающих в одном доме), «по телевизору в каждой комнате». Наличие стационарных компьютеров дома - не повсеместное явление, пользование Интернетом дома более характерно для мужчин, чем для женщин.

В целом, телевизор остается неотъемлемым атрибутом квартиры, количество телевизоров отчасти

свидетельствует об уровне благосостояния. Исследование не выявило массового распространения (увлеченности) гаджетами – не в силу финансовой недоступности, но в силу сниженной по сравнению с Москвой потребностью в интерактивности в сети.

Основные результаты исследования показали, что современное казахстанское общество основано на патриархальных ценностях. Авторитетный, персонализированный образ «отца» - как основа формирования устойчивого доверия к власти, залог стабильности. Так как Казахстан переживает стадию подъема, мощный посыл исходит от Президента страны (феномен Астаны, поощрение образовательных программ), что находит выражение в ощущении больших возможностей, питает карьерные и материальные амбиции казахстанцев, поддерживает высокий уровень витальности.

В отличие от России, где частная жизнь воспринимается как существенно более благополучная в сравнении с ситуацией в стране в целом, казахстанцы ощущают гармоничное со-развитие, а также личную причастность к поступательному развитию страны [2]. Интерес к собственной стране, гордость за ее успехи однако пока не находят поддержки в плане мощного позитивного образа Казахстана на международном уровне. Желание быть признанными цивилизованными, культурными, прогрессивными отражается в высоком интересе к образованию, культуре, этикету. Семья, семейные ценности, клановость стоят во главе угла жизненного уклада казахстанцев. Материальные завоевания - ценность сама по себе, стремление сделать качественный скачок вместе со страной, большие материальные амбиции. Высокий материальный статус - свидетельство того, что человек состоялся в жизни. Детям, подрастающему поколению уделяется большое внимание. Этот посыл также формируется на государственном уровне в виде образовательных проектов. Государство вкладывает в молодое поколение, родители вкладывают в детей.

Исследование не выявило мощной всеобщей установки на развлечения, им отводится скорее подчиненное место по отношению к карьере, семейным делам. Миссия семейных развлечений – сплотить всех членов семьи, своего рода ритуал, обычай, который, разумеется, несет мощный заряд положительных эмоций. Главное – общение широким родственным кругом, поддержание связи.

Наиболее востребованные для всех сегментов телезрителей развлечения – смена обстановки, выезд за город, на природу, пикники, путешествия (по Казахстану, в другие страны, в окрестностях столиц).

Что касается роли телевидения в жизни общества, то исследование позволяет сделать заключение о позитивном образе России как поставщице качественных телепродуктов, при этом «суррогатные» передачи, выпущенные местными телеканалами, встречаются зачастую настолько и, как правило, не выдерживают сравнения с российскими аналогами. При этом потребность в собственных оригинальных продуктах велика. Основной жанровый костяк в репертуаре телезрителей составляют:

- Сериалы
- Развлекательные шоу
- Новостные передачи
- Кинофильмы – особенно среди телезрителей «31 канала».

По популярности лидируют молодежные сериалы («НТК») и турецкие сериалы. Таким образом, жанровое предложение сериалов (и что важно – востребованность жанров) довольно ограничено. Представители молодого поколения (мужчины около 20 лет) – наиболее прогрессивны в отношении новых жанров. В отношении турецких сериалов предпочтения женской аудитории весьма традиционны – бесспорно, красивая главная героиня, слабая от природы женщина, которая способная пойти на всё ради своего счастья, а также харизматичный герой-любовник – залог успеха сериала. В категории развлекательных шоу лидирует «Евразия» и КТК - «Битва экстрасенсов».

Исследование показало, что в столицах не наблюдается дефицит телеэкранов. Семейное телесмотрение, как правило, не носит вынужденный характер, а является эмоциональной потребностью, способом проведения свободного времени. В целом, для целевой аудитории характерна довольно высокая режимность даже среди молодежи (ранняя занятость, необходимость соблюдать режим сна и бодрствования) - вечернее время просмотра ограничивается 23-24 часами. Интенсивность телесмотрения в семьях с детьми (среди аудитории 28+) существенно выше в сравнении с молодыми несемейными телезрителями.

Как у мужчин, так и у женщин существует довольно широкий набор передач для индивидуального просмотра, формируется «женский» и «мужской» репертуар, при этом сохраняется довольно большой задел передач, подходящих для совместного просмотра. Важно отметить, что доля программ «31 канала» выше в репертуаре семейных пар с детьми по сравнению с несемейными и бездетными.

Таким образом, потенциал прорыва для «31 канала» заключается в формировании системы ценностей в соответствии с духом времени и включении в сетку собственных оригинальных продуктов. Ключевыми аспектами дифференциации от основных казахстанских каналов могут стать:

- Транслировать ценность личного успеха, неотделимого от глобального успеха всей страны (в отличие от правительственных каналов); устремленность в будущее;
- Придерживаться неформального тона дискурса;
- Формировать привлекательный образ Казахстана и казахстанцев, но без элемента выхолащенности, не гламурный;
- Быть искренне заинтересованными в происходящем в стране, синхронизация с самыми актуальными событиями; негатив, поданный через призму жизнеутверждающего юмора;

- Быть заинтересованным в стране и ее людях – исследовать различные стороны жизни казахстанцев (а не констатировать), помогать делать полезные практические выводы.

Формирование лояльности к телеканалу через открытость, представление лиц канала, в идеале – ключевых лиц канала, способно утвердить авторитет и напрямую заявить о ценностях телеканала.

**Источники:**

1. Результаты исследования Market Sense для 31 канала, г.Алматы, 2013 г., с.1.
2. Исследования по методологии Future Scape для СТСМ, г.Москва, 2012 г., с.2.



## АНАЛИЗ СОВРЕМЕННОГО СОСТОЯНИЯ РАЗВИТИЯ ГОСТИНИЧНОГО БИЗНЕСА

### Г. АЛМАТЫ

Гостиничный бизнес, как неотъемлемая часть индустрии гостеприимства – это бизнес, направленный на обеспечение приезжих людей жильем, питанием, а также на организацию их досуга [1,с.81]. Он занимает важное место в национальной экономике Республики Казахстан, так как является прибыльным видом предпринимательской деятельности и оказывает влияние практически на все сферы бизнеса: торговлю, строительство, здравоохранение, культуру. Благодаря его росту, создаются дополнительные рабочие места, пополняется бюджет города и страны, создается благоприятный имидж региона, растет приток инвестиций, укрепляются международные отношения.

В первые годы независимости республики гостиницы работали по аналогии с советским периодом, т.е. с доминированием административного подхода к управлению гостиничной индустрией вообще и качеством гостиничных услуг в частности, не имея полного представления о действительных запросах потребителей, о своем положении на рынке, выразившихся в потере потребительских характеристик производимых гостиничных услуг. С развитием гостиничного рынка произошел переход от крупных форм собственности к малым, от государственных к частным, а также функционированию малых индивидуальных форм (частных квартир) [2,с.5].

Современный гостиничный бизнес как экономическое явление:

- имеет индустриальную форму;
- выступает в виде гостиничного продукта и услуг, которые не могут накапливаться и транспортироваться;
- выступает пионером освоения новых районов и способствует ускоренному развитию национальной экономики;
- является мультипликатором роста национального дохода, занятости и развития местной инфраструктуры и роста уровня жизни местного населения;
- совместим практически со всеми отраслями хозяйства и видами деятельности человека, поскольку именно их дифференциация и дискретность и создают ту разность потенциалов рекреационной среды, которая вызывает потребности людей к перемене мест и познанию [1,с.82].

Основу правового регулирования гостиничного бизнеса Республики Казахстан составляют следующие законы и нормативно-правовые акты: Закон Республики Казахстан «О туристской деятельности» от 13.06.2001 г. № 211-ІІ (с изменениями и дополнениями на 19.03.2010 г.); Закон Республики Казахстан «О туризме» от 05.07.2008 г.; Закон Республики Казахстан «О лицензировании» от 11.01.2007 г. № 214 (с изменениями и дополнениями на 01.01.2013г.); постановление правительства Республики Казахстан от 23.09.2008 г. № 878 «Об утверждении общих требований, предъявляемых к профессиональной подготовке, переподготовке и повышению квалификации специалистов в области туризма»; приказ министра туризма и спорта Республики Казахстан от 11.11.2008 г. № 01-08/200 «Об утверждении правил классификации мест размещения туристов»; Закон Республики Казахстан «О миграции населения» от 22.07.2011 г. (с изменениями и дополнениями на 24.11.2015 г.). Наряду с казахстанским законодательством, на защите прав и интересов отечественного гостиничного бизнеса и индустрии гостеприимства страны стоит КАГиР-Казахстанская Ассоциация Гостиниц и Ресторанов, созданная в 1998 году в г. Алматы.

КАГиР - некоммерческая, неправительственная организация, которая объединяет гостиничные комплексы Казахстана, представительства международных гостиничных сетей, поставщиков гостиничной индустрии [3]. На государственном уровне все вопросы ассоциация не в силах решить, но как представитель гостиничного бизнеса, ставит вопрос перед депутатами страны о внесении поправок в вышеуказанные законодательные акты.

Сегодня в мире известно 30 классификаций гостиниц, которые условно делятся на две системы: «балльную» и «европейскую». «Балльная» система основана на оценке гостиницы экспертной комиссией, которая представляет результат в баллах путем математической обработки определенных показателей качества. «Европейская» система основана на французской национальной классификации, когда разряд устанавливается присвоением определенного числа звезд. Знаком категории средства размещения выбрана пятиконечная звезда правильной формы и произвольного размера. В соответствии с «европейской» системой гостиницы делятся на три категории, где высшему классу (люкс) соответствует оценка 4-5, туристскому классу (среднему) - оценка 2-3 звезды, экономическому классу - оценка 1-2 звезды [4].

Уровень категории гостиницы зависит от таких показателей, как: месторасположение здания, фасад; количество, площадь и оснащенность номеров; интерьер; наличие ресторанов, баров, конференц-залов; наличие и оснащение служебных и рабочих помещений; наличие гостевых и служебных лифтов; комплекс дополнительных услуг; прилегающая территория; зона парковки; въездная группа; наличие автопарка.

Казахстан использует «европейскую» систему классификации гостиниц. По состоянию на 01 сентября 2015 г. в стране функционирует 2330 места размещения (гостиницы, мотели, кемпинги, туристские базы,

дома отдыха, пансионаты и другие здания и сооружения, используемые для проживания посетителей и их обслуживания).

**Таблица 1- Общее количество мест размещения по категориям в региональном разрезе Республики Казахстан за сентябрь 2015 г.**

Регион	Количество мест размещения по категориям							
	Всего	5*	4*	3*	2*	1*	гостиницы без категории	прочие места размещения
РК	2330	20	73	132	21	17	1246	821
Акмола (область)	334	1	3	12	1	-	123	194
Актобе	70	-	1	3	1	1	43	21
Алматы (область)	304	-	3	1	-	-	151	149
Атырау	67	2	4	16	-	1	38	6
Западный Казахстан	57	-	3	3	5	1	22	23
Жамбыл	122	-	2	3	-	2	110	5
Караганда	207	-	7	10	5	5	98	82
Кустанай	102	-	2	2	-	1	78	19
Кызылорда	73	-	-	3	-	3	57	10
Мангыстау	59	4	-	10	1	-	37	7
Южный Казахстан	131	1	6	3	-	-	86	35
Павлодар	76	-	-	8	2	1	39	26
Северный Казахстан	63	1	6	3	-	-	86	35
Восточный Казахстан	366	1	4	5	2	2	144	208
г. Астана	167	5	16	27	3	-	111	5
г. Алматы	132	6	22	25	-	-	69	10

Примечание- Составлено автором по данным Комитета по статистике МНЭ Республики Казахстан- [www.stat.gov.kz](http://www.stat.gov.kz) [5]

Таблица 1 показывает, что в стране насчитывается: гостиницы 5 звезд - 20; 4 звезды - 73; 3 звезды - 132; 2 звезды - 21; 1 звезда - 17; гостиницы без категории - 1246 и прочие места размещения - 821.

**Таблица 2 - Динамика развития гостиничного бизнеса в Республике Казахстан по регионам за 2013 г. - сентябрь 2015 г.**

Регион	Кол-во гостиниц 2013г.	Кол-во гостиниц 2014г.	Отклонение 2013г. к 2014г.		Кол-во гостиниц 2015г.	Отклонение 2014г. к 2015г.	
			Кол-во	%		Кол-во	%
РК	1678	2058	380	22,6	2330	652	13,2
Акмола (область)	228	292	64	28,1	334	106	14,4
Актобе	47	61	14	29,8	70	23	14,8
Алматы (область)	172	243	71	41,3	304	132	25,1
Атырау	46	65	19	41,3	67	21	3,1
Западный Казахстан	43	48	5	11,6	57	14	18,8
Жамбыл	65	88	23	35,4	122	57	38,6
Караганда	165	182	17	10,3	207	42	13,7
Кустанай	80	95	15	18,8	102	22	7,4

Кызылорда	55	72	17	30,9	73	18	1,4
Мангыстау	53	55	2	3,8	59	6	7,3
Южный Казахстан	102	114	12	11,8	131	29	14,9
Павлодар	60	68	8	13,3	76	16	11,8
Северный Казахстан	54	60	6	11,1	63	9	5,0
Восточный Казахстан	277	331	54	19,5	366	89	10,6
г. Астана	141	162	21	14,9	167	26	3,1
г. Алматы	90	122	32	35,6	132	42	8,2
Примечание- Составлено автором по данным Комитета по статистике МНЭ Республики Казахстан- <a href="http://www.stat.gov.kz">www.stat.gov.kz</a> - <a href="http://www.stat.gov.kz">www.stat.gov.kz</a> [5]							

В разрезе городов, наибольшее количество гостиничных объектов расположено в г. Караганда (207), в г. Астана (167) и в г. Алматы (132). По областям: Восточный Казахстан- 366, Акмолинская область -334 и Алматинская область - 132. Единовременная вместимость страны составила 118 513 койко-суток, номерной фонд увеличился на 28,5% и был равен 52 944 номеров единиц.

**Таблица 3 – Номерной фонд Республики Казахстан в региональном разрезе за 2013 г. - сентябрь 2015 г.**

Регион	Год			Отклонение 2013 к 2014гг.		Отклонение 2014 к 2015 гг.		Доля от всего номерного фонда страны
	2013	2014	2015	кол-во номеров	%	кол-во номеров	%	
РК	41197	49128	52944	7931	19,3	3816	7,8	100
Акмола (область)	3682	4539	4853	857	23,3	314	6,9	9,2
Актобе	1278	1469	1578	191	14,9	109	7,4	3,0
Алматы (область)	2433	3729	4626	1296	53,3	897	24,1	8,7
Атырау	1865	2601	2778	736	39,5	177	6,8	5,2
Западный Казахстан	1447	1490	1514	43	3,0	24	1,6	2,9
Жамбыл	838	1154	1487	316	37,7	333	28,9	2,8
Караганда	4582	4142	4446	-440	-9,6	304	7,3	8,4
Кустанай	1473	1711	1801	238	16,2	90	5,3	3,4
Кызылорда	689	844	843	155	22,5	-1	-0,1	1,6
Мангыстау	2124	2182	2248	58	2,7	66	3,0	4,2
Южный Казахстан	1812	2337	2564	525	29,0	227	9,7	4,8
Павлодар	2051	2199	2320	148	7,2	121	5,5	4,4
Северный Казахстан	768	838	899	70	9,1	61	7,3	1,7
Восточный Казахстан	5349	6557	6937	1208	22,6	380	5,8	13,1
г. Астана	5492	6383	6412	891	16,2	29	0,5	12,1
г. Алматы	5314	6953	7638	1639	30,8	685	9,9	14,4
Примечание- Составлено автором по данным Комитета по статистике МНЭ Республики Казахстан- <a href="http://www.stat.gov.kz">www.stat.gov.kz</a> - <a href="http://www.stat.gov.kz">www.stat.gov.kz</a> [5]								

Из таблицы 3 видно, что основная доля от всего номерного фонда страны приходится на г. Алматы - 14,4%. Далее следуют: Восточный Казахстан-13,1%, г. Астана- 12,1%, Акмола- 9,2%, Алматинская область-8,7%, г. Караганда- 8,4%.

Наибольшее количество номеров южной столицы приходится на гостиницы категории 5 и 4 звезды. Сюда относятся как гостиницы с международным брэндом, так и местные. К сетевым гостиницам,

функционирующим в г. Алматы относятся: Ankara Intercontinental (InterContinental Hotels Group), Ritz Carlton (Marriot International), Royal Tulip (Louvre Hotels Group), Rixos, Holiday Inn (InterContinental Hotels Group), World Hotel Saltanat (World Hotels), Best Western Plus Atakent Park Hotel (Best Western International), Ramada Plaza (Wyndham Worldwide), Soluxe Hotel Almaty (Soluxe Group). В совокупности доля номерного фонда брендовых гостиниц составляет 1577, т.е. 20,6% от всего потенциала города.

**Таблица 4 - Распределение посетителей по категориям гостиниц г. Алматы с 2013 г. по сентябрь 2015 гг.**

2013г.	Всего размещено посетителей	Категория гостиницы						
		5*	4*	3*	2*	1*	Без категории	Прочие места
583456		143495	160194	101022	11032	-	143824	23889
		В %	24,6	27,5	17,3	1,9		24,7
2014г.	Всего размещено посетителей	Категория гостиницы						
		5*	4*	3*	2*	1*	Без категории	Прочие места
761243		230400	222781	107069	-	1161	177448	22384
		В %	30,3	29,3	14,1	-	0,2	23,3
Январь-сентябрь 2015г.	Всего размещено посетителей	Категория гостиницы						
		5*	4*	3*	2*	1*	Без категории	Прочие места
514489 человек		155821	117509	73763	-	-	135304	32092
		В %	30,3	22,8	14,3	-	-	26,3
Примечание- Составлено автором по данным Комитета по статистике МНЭ Республики Казахстан- <a href="http://www.stat.gov.kz">www.stat.gov.kz</a> [5]								

Данные таблицы 4 показывают, что за последние два года, в городе Алматы первое место по размещению посетителей занимают гостиницы категории 5 звезд - 30,3%, второе гостиницы без категории -26,3% и третье - гостиницы категории 4 звезды - 22,8%. Основными посетителями были граждане Казахстана, КНР, России, стран СНГ, Турции, Европы, США.

Такое распределение посетителей объясняется тем, что 4 из 6 пятизвездочных гостиниц города входят в международные сети. Они стали более привлекательными для клиентов, потому что предлагают конкурентные цены на проживание, комплекс бесплатных услуг и программ лояльности к гостям, специальные групповые тарифы и пакеты. Брендовые гостиницы пользуются популярностью, так как имеют удобное расположение, предоставляют качественный сервис, отвечающим всем международным стандартам индустрии гостеприимства, имеют сертификат ИСО 9001, предоставляют полный спектр услуг от проживания до СПА терапии. Следует отметить, что сетевым гостиницам категории 5 звезд намного легче играть ценами на проживание. За счет понижения тарифов на размещение, они увеличивают продуктивность номерного фонда исходя из объемов, предоставляемых корпоративными партнерами, интернет-продажами (Booking.com, Expedia.com, HotelBeds.com и прочие).

Наряду с эффективностью работы категории 5 звезд, возросла продуктивность работы гостиниц без категории. Если в 2013 г. доля загрузки номеров была равна 24,7%, то в 2015 г. она возросла до 26,3%. Данное повышение говорит о том, что все больше посетителей смотрят не только на категорию гостиницы, но и на стоимость проживания. Из таблицы 4 также видно, что городу не хватает бюджетных гостиниц уровня 3-2 звезды, которые могут отвечать международным стандартам качества сервиса и услуг. Местные отельеры больше уделяют внимание вводу сетевых гостиниц уровня 4-5 звезд. Это объясняется тем, что покупая франшизу, гостиница уже имеет потенциального клиента ввиду прекрасной репутации бренда, качества услуг, стандартов работы, профессионального менеджмента и быстрой окупаемости.

В 2016-2017 гг. планируется запуск таких гостиниц как: SHERA Park Inn (гостиничная группа Carlson Rezidor, 188 номеров); NOVOTEL (группа Accor, 150 номеров); гостиничный комплекс MAQAN

HOSPITALITY (2016); Hyatt Regency (Hyatt Hotels Corporation, 270 номеров). Запуск новых гостиниц ознаменован проведением 28-ой зимней международной универсиады, которая будет проходить в г. Алматы с 28 января по 08 февраля 2017 г. Ожидается, что на состязания приедет более 5 000 студентов-спортсменов из 55 стран и порядка 30 000 иностранных гостей и туристов. По своим масштабам зимние международные игры превысят Азиаду-2011, в которой приняло участие всего 1 200 спортсменов. Проведение игр благотворно повлияет на имидж города, повысит популярность страны и увеличит приток туристов из других стран. Для владельцев гостиниц города предстоящая универсиада будет «урожайным» периодом, как в продажах номеров, так и дополнительных услуг.

По окончании Универсиады-2017, с 10 июня по 10 сентября 2017 г. в стране под лозунгом «Энергия будущего» пройдет международная выставка EXPO-2017. Организаторы планируют принять делегатов из 100 стран и порядка трех миллионов посетителей. По мнению Дэвида Дженкинса, руководителя департамента гостиничного бизнеса компании JLL: «Ожидается, что WorldExpo 2017 года станет катализатором роста внутреннего и въездного туризма» [6]. Поэтому отельеры южной столицы надеются, что часть гостей посетит также г. Алматы. Наряду с планируемыми мега мероприятиями, 2017 год объявлен годом Китая в Казахстане. Это означает, что приток туристов из «Поднебесной» в южную столицу увеличится в разы.

Однако, наравне с указанными положительными моментами, к которым готовится город и страна в целом, существуют и отрицательные. Для того, чтобы определить потенциал города по размещению гостей и участников предстоящих грандиозных мероприятий, с 15.06.2015г. по 15.09.2015г. КАГиР по заказу КГУ «Управление туризма г.Алматы» провела независимое исследование состояния гостиничного фонда города. В группу, проводившую исследование, вошли работники департамента туризма и спорта города, работники ассоциации, преподаватели ВУЗов, колледжей сервиса, работники туристических агентств. Было выявлено, что в южной столице действуют 140 объектов, 18 прекратили свою деятельность и 7 объектов находятся в ремонте. В отчете, наряду с общим количеством действующих мест размещения, были отражены данные по техническому состоянию объектов, определен перечень услуг, оценено качество сайтов, доступность информации, проверено наличие сертификата соответствия, отзывы гостей, использование систем бронирования и членство в ассоциациях. Произведен подсчет баллов по каждому объекту исследования и составлен рейтинг гостиниц и других мест размещения. В рейтинг вошло 28 мест размещения, из которых: гостиницы категории 5 звезд - 3, категории 4 звезды - 5, категории 3 звезды - 5, без категории – 10, хостелы - 5. Благодаря исследованию, было выявлено, что 80% гостиниц города и прочих мест размещения обладают устаревшей материально-технической базой, низким уровнем сервиса и в целом требуют ремонта. В целях полного отражения состояния гостиничного бизнеса города отчет был передан в Комитет по статистике МНЭ Республики Казахстан, с последующим включением его в статистический бюллетень, который выходит в апреле 2016 г.

Таким образом, для того чтобы г. Алматы смог достойно принять гостей и участников Универсиады-2017 и EXPO-2017, отельерам южной столицы необходимо решить вопросы реконструкции фасадов гостиниц и номеров; пересмотреть официальные тарифы на проживание, сделать их более конкурентноспособными по отношению к тарифам сетевых гостиниц; улучшить качество сервиса путем внедрения стандартов работы; инвестировать в инновационные технологии и обучение персонала. Без решения данных вопросов, невозможно будет создать благоприятный туристический и гостиничный климат в городе. Местные отели станут простаивать, а сетевые гостиницы будут набирать обороты по заполняемости номеров и увеличению продаж сопутствующих услуг.

**Источники:**

1. Усенбаева Г.Ж., Бельгибаев А.Б. Международный туризм: организация и управление. Учебное пособие. Интер Пресс К, 2012.- 300 с.
2. Рахимбекова Ж.С. Повышение качества гостиничных и ресторанных услуг Республики Казахстан: теория, методология, практика: монография. Алматы: ТОО «Royal Design», 2015.- 235 с.
3. [www.kagir.kz](http://www.kagir.kz)- Официальный сайт КАГиР.
4. Брашнов Д.Г. Гостиничный сервис и туризм: учебное пособие. М.: Альфа-М: ИНФРА-М., 2015. - 224 с
5. Материалы Комитета по статистике МНЭ Республики Казахстан за 2013-2015 гг. Официальный сайт [www.stat.gov.kz](http://www.stat.gov.kz)
6. CRE Kazakhstan- Интернет- журнал- №2 (2), 28.11.2014 г.



## ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ПРОБЛЕМЫ РЕАБИЛИТАЦИИ ПРЕДПРИЯТИЙ В УСЛОВИЯХ ПЕРЕХОДНОЙ ЭКОНОМИКИ

Актуальность темы исследования исходит из закономерностей развития переходной экономики. Главным условием перехода к рыночной экономике является проблема разгосударствления и дальнейшей приватизации объектов собственности с целью создания частных, кооперативных и акционерных предприятий, в том числе предприятий, принадлежащих самим трудовым коллективам. Одной из конечных целей переходного этапа в экономике страны должно быть создание экономической системы, многообразной как по формам собственности, так и по типам хозяйствования.

На протяжении последних десятилетий в экономической литературе [2-5] были показаны общие черты акционирования в странах с переходной экономикой (РФ) на различных этапах их развития, а именно образование акционерных обществ путем приватизации государственной собственности, незначительный удельный вес иностранных инвестиций в совокупности с высокой долей государства в акционерном капитале, неотработанность нормативно-правовой базы, бюрократизация контроля со стороны государственных органов, факторы, которые также характерны для экономики Республики Казахстан.

Отсутствие опыта акционерного предпринимательства у участников рынка в переходную к рыночной фазу, необходимость модернизации производств создавало закономерные трудности в развитии новых форм собственности. Как известно из трудов К. Маркса, обобществление средств труда привело в конечном итоге к уходу от монопольного положения капиталистической индивидуальной частной собственности к «ассоциированным формам собственности». Формы ассоциированной собственности в эпоху рыночной экономики по своему экономическому содержанию характеризуются совместным присвоением средств производства в противоположность персонифицированному в личности определенного субъекта, и в этом смысле, является ассоциированным.

Интересен факт из истории акционерного предпринимательства в дореволюционной России. Возрождение акционерного предпринимательства во времена НЭПа и связанные с этим практические меры дали существенный толчок росту эффективности, который позволил за короткий период восстановить разрушенное десятилетием войн хозяйство. В Гражданском кодексе 1923 года были узаконены пять форм товариществ и обществ, функционировавших на паевой основе. Особенностью, на которой хотелось бы остановиться, является то, что в случае трех из пяти видов товариществ в случае банкротства предприятия участники несли ответственность в размерах больших, чем когда они входили в уставной фонд предприятия.

В странах Запада различного рода партнерства, включая крупные корпорации, играют сейчас одну из ключевых ролей в экономике. Причем особенностью акционерного предпринимательства является то, что внутрифирменные производственные связи регулируются корпоративным руководством, при том, что только конечный продукт производства корпорации, выносимый на рынок, должен «улавливать» колебания спроса и предложения. Так, например, в США по разным оценкам, прямому рыночному регулированию подвержено 30% - 50% всего промышленного производства. Оставшаяся часть регулируется корпоративным руководством.

Среди факторов, существенно влияющих на развитие рынка акционерного или ассоциированного капитала в условиях переходного периода, а также влияющих на стратегию реабилитации предприятий, следует выделить следующие: 1) потребность в заемном капитале, 2) банкротства в результате конкурентной борьбы, 3) отсутствие стратегического планирования, 4) распределение капитала на цели возобновления и расширения производства и выплаты дивидендов, 5) недостаточные сведения о рынке и 6) отсутствие необходимых кадров. Первый из перечисленных факторов может и имел негативную историческую окраску в начальный период становления РК, высокий коэффициент заемных средств в общей структуре капитала имел неоднозначные последствия, поскольку часто ставил предприятия на грань банкротства. Таким образом, грань между эффективным и неэффективным увеличением заемного капитала необходимо определить и рекомендовать в дальнейшей практике в РК. Например, в ряде стран Западного соотношения заемного и собственного капитала в общей структуре активов регулируют законодательные и нормативные акты. В США таких специфических законов нет, хотя определенные ориентиры отработаны эмпирическим путем. Так, если отношение доли заемного капитала к собственному превышает 30%, то считается, что доля заемных средств у этой компании завышена.

Специфической чертой акционирования в переходный период в экономике РК является низкий уровень участия иностранных инвесторов в процессе акционирования. Причинами такого положения выступают несоответствие мировой практике нормативных актов, регулирующих деятельность иностранных инвесторов, и экономическая нестабильность страны со значительной, так называемой «добывающей» составляющей. Кроме этих факторов, собственный неоднозначный опыт у Республики Казахстан по привлечению иностранного капитала показал то, что высокая прибыль любым доступным способом была приоритетом для ряда таких инвесторов. В дальнейшем, такие вопросы, как увеличение собственной

доли в уставном капитале совместных предприятий, одинаковая доля ответственности в случае неудачи совместного проекта, эффективность с точки зрения экологической и иной безопасности производства, а также недопустимость консервации предприятий с конкурентным потенциалом для рынков, должны быть приоритетными в вопросах привлечения иностранного капитала в экономику РК.

В условиях переходной экономики проблема реабилитации предприятий приобретает особую актуальность в связи с тем, что неустойчивость экономической ситуации страны самым непосредственным образом отражается на предприятиях, снижая их сопротивляемость к возникающим проблемам, одним словом, снижая степень защищенности от «маячащих на горизонте» банкротств.

Проблематика реабилитации предприятий на данный момент является одной из наиболее существенных на современном этапе развития РК. Реализация американского опыта по реабилитации и обновлению предприятий после объявления об их неплатежеспособности входит в число системных мер экономической политики Правительства РК на среднесрочный период («www.strategy2050.kz»). По словам министра национальной экономики РК Е.Досаева: «дадим бизнесу возможность, чтобы он выжил, чтобы появился либо эффективный новый собственник, либо бизнес перешел под управление, либо поменял свою программу развития» [6].

Выбор американского опыта реабилитации предприятий оказался не случайным. Политическая и правовая система в США ориентирована изначально на поддержку предприятия - должника и активно рассматривает вопросы оказания помощи в финансовом оздоровлении такого предприятия. То есть более правильным считается не прекращение деятельности компании путем ее ликвидации в случае возбуждения против нее процесса о банкротстве, а ее сохранение в качестве функционирующей организации. Недостатком такой модели может быть желание ряда участников воспользоваться нечестным образом такой ситуацией, что и происходило в реальности на примере ряда корпорации в США. Противоположной политикой руководствуются в Великобритании и Германии, в которых правовые системы в целом ориентированы на защиту интересов кредитора и основное внимание направлено на то, чтобы вернуть деньги кредиторам и погасить долги за счет распродажи имущества банкрота. Таким образом, недостатком этой модели можно назвать поощрение ликвидации организации, а не ее оздоровление. [1]

Одним из возможных направлений стратегии реабилитации предприятий может выступать разработка стратегии по восстановлению платежеспособности предприятия, которая, в том числе, может предполагать, как слияние, так и поглощение компаний, приводящих к укрупнению корпораций, хотя, как при слиянии или поглощении какие-то предприятия остаются, а каким-то приходится терять свою самостоятельность вплоть до полного прекращения.

Восстановление платежеспособности предприятия - банкрота предполагает разработку новой стратегии развития, на основе которой и должна будет проведена реструктуризации предприятия с целью неповторения кризисных явлений в будущем. И ключевым аспектом такой стратегии реабилитации предприятия является все-таки финансовая составляющая.

Правительством РК примерно с 2000 года проводилась политика субсидирования ряда крупных приватизированных предприятий страны, таких как Донской ГОК, Лисаковский ГОК, металлургические заводы в Караганде и Балхаше, в целях создания на их основе крупных национальных корпораций, которые с учетом благоприятных тенденций и спроса на сырьевые ресурсы на мировых рынках в несколько раз могли бы увеличить экспортную массу продукции. Стимулирующие меры со стороны государства в условиях возможной рецессии, на наш взгляд, будут преобладать и в дальнейшем.

#### **Источники:**

1. Молдагалиев Д.Т. Возникновение и функционирование акционерных предприятий в переходной экономике. Дисс... канд. экон. наук. Москва: МГУ им. М.В. Ломоносова, 1993 - 312 с.
2. Кужагалиев А.У. Совершенствование процесса восстановления платежеспособности предприятий (путем реабилитации) в посткризисный период: проблемы и перспективы. Дисс... доктора философии PhD. Астана: ЕНУ им. Гумилева, 2013, с. 169
3. Хасбулатов Р.И. Международное предпринимательство, Учебник, 2-е изд, 2015,
4. Войтовский В.Н., Карлик А.Е. Предприятия и акционерные общества в экономике рыночного типа. Л., 1990.
5. Мясоедов С., Фединский Ю. Общество на паях. М., 1991.
6. <http://strategy2050.kz/ru/news/25025>

## **БЮДЖЕТИРОВАНИЕ КАК МЕТОД РЕГУЛИРОВАНИЯ И ЭЛЕМЕНТ ФИНАНСОВОГО ПЛАНИРОВАНИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ФИРМ**

В мире современной экономики практически любое финансовое действие любого уровня важности и сложности начинается с планирования и бюджетирования. Финансовое управление организацией не является исключением, более того именно управление как ничто другое требует тщательного подхода к планированию и бюджетированию. Основной целью этой работы является исследование проблем планирования и бюджетирования. Данный вопрос становится более актуальным в условиях современного мирового финансового кризиса, который оказывает негативное влияние на абсолютное большинство государств мира. Сокращение роста ВВП, безработица являются основными последствиями финансового кризиса. Не менее актуален данный вопрос после подписания договора о создании Евразийского Экономического Союза между Республикой Казахстан, Российской Федерацией и Республикой Беларусь. Единое экономическое пространство требует от казахстанских компаний более тщательного, продуманного, взвешенного планирования и бюджетирования с учетом всевозможных рисков, так как очень сильно возросла конкуренция со стороны российских и белорусских компаний.

Планирование и принятие управленческих решений основываются на бюджетировании. На основе бюджетирования осуществляется оценка всех направлений финансовой деятельности предприятия, проводится анализ финансовой состоятельности, происходит укрепление финансовой дисциплины, а также подчинение интересов различных структурных подразделений общим целям организации. Бюджетирование является наиболее оптимальным вариантом управления финансовыми ресурсами и является центральным звеном в системе внутрифирменного финансового планирования в кризисные периоды в экономике государства в целом и предприятия в отдельности.

В тоже время следует отметить, что понятия «бюджетирование» и «финансовое планирование» до сих пор четко не разграничены. Рассмотрим данные понятия в различных аспектах.

1) *Бюджетирование как вид финансового планирования.* В данном случае бюджетирование рассматривается на практике как формальная реализация путем формирования бюджетов организации. Так, финансовое планирование включает в себя формирование стратегии предприятия и финансовой политики на несколько лет, а краткосрочные плановые задания составляются на короткий промежуток времени. Финансовое планирование имеет большой временной интервал, в то время как бюджеты формируются на год, квартал, месяц. Таким образом, бюджетирование можно определить как способ реализации текущего финансового планирования в организации.

Руководство предприятия само вправе выбирать, какие документы будут использованы для текущего финансового планирования (план расходов и доходов, движения денежных средств и т.д.). Дополнительно могут быть разработаны операционные бюджеты, которые будут объединять итоговые показатели плана в общем бюджете. Таким образом, бюджетирование наиболее полно и всесторонне отражает текущее финансовое планирование. А стратегическое и оперативное финансовое управление будет являться обособленным звеном финансового планирования.

2) *Финансовое планирование как вид бюджетирования.* Создание полноценной системы бюджетирования в организации представляет собой трудоемкий процесс, которые включает в себя кроме непосредственной подготовки и практической реализации бюджетов также установку регламента бюджетного планирования, формирование бюджетного комитета, определение центров финансовой ответственности, осуществление последующего контроля и анализа отклонений план-факт и т.д.

Таким образом, в процесс бюджетирования вовлечены все структурные подразделения и службы организации. Например, составлением операционных бюджетов возлагается на отдел снабжения, производственные подразделения формируют бюджет производства, управленческие расходы планируются аппаратом управления предприятия. Бюджет доходов и расходов, движения денежных средств, плановый баланс составляют планово-экономический и финансовый отделы. Таким образом, при рассмотрении финансового планирования как процесса подготовки финансовых документов организации, оно выступает лишь как часть бюджетного управления.

3) *Бюджетное и финансовое планирования как тождественные понятия.* Данное утверждение наиболее распространено в экономической литературе. Понятие бюджетирование пришло к нам с запада, где финансовые бюджеты отождествляются финансовым документам текущего планирования. Рассматривая данные понятия через процесс управления финансами, можно действительно сделать вывод об их однородности. Так, и бюджетирование, и финансовое планирование нацелены на эффективное управление финансовыми потоками и конечными финансовыми результатами деятельности предприятия путем формирования плановых документов.

4) *Бюджетирование и финансовое планирование как самостоятельные понятия.* Данная позиция верна лишь условно. Бюджетирование, как уже отмечалось, представляет собой управление организацией

посредством определения центров финансовой ответственности. Финансовым планированием же занимаются финансовые службы путем формирования финансовых планов, из которых не все построены по принципу бюджета. Но, не смотря на это, оба этих процесса направлены на планирование финансово-хозяйственной деятельности предприятия [1].

Подхода «бюджетирование – вид финансового планирования» придерживается большинство авторов литературных источников по исследуемой теме: Бурцев В.В., Наумова Н.В., Жарикова Л.А., Шаховская Л.С., Хохлов В.В., Кулакова О.Г., Немировский И.Б., Старожукова И.А. и другие.

Так, Хруцкий В.Е., Гамаюнов В.В. дают следующее определение: «Бюджетирование – это технология финансового планирования, учета и контроля доходов и расходов, получаемых от бизнеса на всех уровнях управления, позволяющая анализировать прогнозируемые финансовые показатели и управлять с их помощью ресурсами, прежде всего финансовыми. Бюджетирование это основа планирования и принятия управленческих решений в компании» [2].

Савчук В.П. отмечает, что «вершиной мастерства деятельности финансового менеджера является применение современных методов финансового планирования и контроля, которые в последнее время принято определять с помощью термина «Бюджетирование»... Бюджетирование является вторым шагом в сложной проблеме планирования деятельности предприятия, после анализа безубыточности и целевого планирования прибыли» [3].

Адамов Н.А. также придерживается подхода «бюджетирование - вид финансового планирования» и рассматривает функции системы бюджетирования, как определяющие характеристики роли и места бюджетирования в финансовом планировании.

#### *1. Функция планирования.*

Основой финансового планирования является бюджетирование. С помощью бюджетов руководство решает вопросы распределения финансовых ресурсов, стремится к достижению стратегических целей организации. При составлении бюджета все ресурсы приобретают денежную форму, а перспективы деятельности получают количественное определение. Бюджетирование помогает выработать правильные и четкие цели организации, разработать стратегию фирмы.

#### *2. Функция учета.*

Бюджетирование является также основой для управленческого учета. Точные факты по видам продукции, секторам торговли, по подразделениям, комбинация всех показателей представляется системой учета. При бюджетировании руководство получает информацию, сравнивает достигнутые результаты с планируемыми показателями. Бюджетирование в учете заключается в отражении финансовых ресурсов, активов и счетов организации в удобной форме, данные о финансовой деятельности предоставляются в удобном виде для принятия управленческих решений.

#### *3. Функция контроля.*

После составления бюджета необходимо проводить контроль его осуществления. Бюджет в свою очередь содержит ряд показателей для контроля деятельности предприятия. Сопоставление факта с планом поможет оценить деятельность предприятия, позволяет выявить отклонения, скорректировать действия. Бюджеты на предприятии должны постоянно пересматриваться и корректироваться по мере необходимости для того, чтобы сохранять их контролируемую роль [4].

Кроме рассмотренных функций можно также отдельно выделить регулируемую функцию бюджетирования, которая является продолжением реализации контрольной функции. Так, анализ план-факт кроме аналитических данных по отклонениям позволяет определить центры ответственности, где существуют проблемы по исполнению бюджетных показателей. Дальнейшая работа в выявленных центрах ответственности позволяет откорректировать процессы составления бюджета и планирования показателей, выявить причины их недостижения, выработать направления по их устранению, и тем самым регулировать деятельность предприятия.

Исходя из рассмотренных аспектов, финансовое планирование следует рассматривать как совокупность стратегических, тактических и оперативных процедур по финансовому управлению. В свою очередь, бюджетирование рассматривать как модификацию тактического планирования, результатом которого является дополнение финансового планирования по структуре и содержанию.

Бюджетирование можно понимать в широком смысле как систему планирования и контроля целей, ресурсов, доходов и расходов, потенциала предприятия. Бюджетирование позволяет повысить эффективность управления и тем самым является способом достижения более высоких результатов. Бюджетирование повышает финансовую и экономическую эффективность и устойчивость организации за счет координации деятельности всех подразделений предприятия, направленной на достижение определенного результата.

Роль бюджетирования заключается в:

- детализации и координировании различных видов деятельности в функциональных подразделениях;
- стимулировании руководителей всех рангов к достижению целей своих центров ответственности;
- обеспечении плановой дисциплины;
- формировании базы для расчетов эффективности деятельности предприятия;
- в качестве средства обучения менеджеров;



- информировании персонала о потенциальных возможностях и проблемах;
- оценке риска [1].

Следует отметить, что в последнее время все большее число менеджеров и руководителей предприятий стали понимать необходимость составления бюджетов и активно внедряют бюджетирование в своей деятельности. Однако, как правило, данный процесс рассматривается только с позиции финансового планирования, то есть определения финансовых результатов на предстоящий период, а регулирующая (контрольная) функция бюджетирования остается без внимания.

Кроме того, отношение руководства к бюджетированию как к формальному процессу не позволяет реализоваться основному замыслу – созданию реалистичного плана по достижению целей компании в условиях быстро меняющейся внешней среды. Формализованный подход к бюджетированию базируется на формализации, регламентации и контроле большого числа показателей, в итоге формируется один подробный бюджет на весь планируемый период (год).

Для реалистичности плана и основанного на нем бюджета необходимо понимание тех рамок, которые определяют внешние условия и в которых данный бюджет позволит достичь желаемых целей. При выходе существенных параметров за эти рамки требуется разработка нового плана и бюджета, которые будут работать в новых условиях.

Финансовый и экономический кризис в стране показал, что планирование, и в том числе бюджетирование, является основной функцией управления. Планировать деятельность компании в разных условиях внешней среды является неперенным условием эффективного регулирования. И здесь возможны два варианта совершенствования системы бюджетирования.

Первый вариант – переход к *скользящему бюджетированию*.

Практически все предприятия и организации в условиях экономического кризиса имеют проблемы со снижением платежеспособности, ликвидности и финансовой устойчивости. А складывающаяся неопределенность на рынке приводит к тому, что планирование деятельности на длительный период (год) становится проблематичным. К тому же бюджетирование как инструмент финансового планирования связан со стратегическим планированием, и в результате формализованный подход становится не эффективным. Теряется актуальность и периодического бюджетирования, когда план и бюджет формируются на конкретный период времени, по истечении которого процесс снова повторяется. В данном случае снижение эффективности бюджетирования обусловлено временным фактором и невозможностью оперативного учета изменений внешней среды и внутренних параметров.

Например, предприятия очень часто имеют внеплановые затраты, которые возникают при неблагоприятной внешней обстановке, и упущенную выгоду, которая возможна при благоприятных событиях. В результате по итогу года фактические показатели имеют отклонения от запланированных результатов, что характеризует утрату смысла осуществления бюджетирования. Различные изменения могут быть в течение планового периода неоднократно, что в итоге отражается на деятельности предприятия. Предугадать изменения часто не посильная задача, тем не менее, при оперативном реагировании можно значительно снизить негативное влияние. Исходя из этого, применение скользящего бюджетирования является целесообразным мероприятием при управлении финансовыми ресурсами предприятия.

Процесс скользящего бюджетирования состоит в разделении периода планирования на более мелкие отрезки времени, по окончании которых плановые показатели сдвигаются на такой же временной период вперед. Например, бюджет составлен на год, который разбивается по кварталам. По истечении первого квартала осуществляется анализ фактических данных по бюджетным показателям, на оставшийся период вносятся корректировки, и планируется первый квартал уже следующего года. Аналогично можно провести бюджетирование и для квартала с разбивкой по месяцам.

Однако существенным недостатком внедрения скользящего бюджетирования является его трудоемкость, а также значительные материальные и временные затраты. Но при грамотной реализации процесса скользящего бюджетирования, с правильной расстановкой приоритетов и мотивацией персонала, даже в условиях негативных тенденций во внешней среде, финансовая устойчивость предприятия не изменится, что является основной положительной характеристикой данного метода [1].

Таким образом, применение скользящего бюджетирования позволяет осуществлять более гибкое управление направлениями деятельности и предприятием в целом.

Второй вариант совершенствования системы бюджетирования – *сценарное планирование*.

В условиях неопределенности функционирование и развитие предприятия зависит от выбранного плана действий, исходя из различных вариантов развития ситуации во внешней среде, необходима координация деятельности подразделений, распределение ответственности.

Сценарное планирование при формировании бюджетов автоматически переносит внимание с детализации статей и выделяет критичные параметры, необходимые для реализации общего бюджета предприятия. Выделенные критичные параметры устанавливаются для соответствующих подразделений как ключевые показатели. Детализация же осуществляется внутри подразделения в качестве мероприятий по достижению выделенных критериев. Длительная перспектива бюджетирования подразумевает глубокий анализ текущего положения, внутренней и внешней среды, составления прогнозов развития по нескольким сценариям.



Большое значение имеет мотивация персонала. Так, если ситуация становится не контролируемой, то лучшим вариантом является мотивация сотрудника на поиск нового решения, чем применение санкций (выговор, увольнение и другое), если устаревший бюджет не был выполнен.

Цель бюджетирования, основанного на сценарном планировании, заключается в формировании возможных вариантов развития событий, определении границ влияния, установлении контрольных показателей и их перевод в цифровое значение. Это необходимо сделать как для предприятия в целом, так и для каждого подразделения в отдельности по каждому сценарному варианту. Здесь бюджет не детализируется. Сценарное планирование в бюджетировании учитывает не только угрозы, но и возможности.

При сценарном планировании в бюджеты включены только те параметры, которые непосредственно влияют на функционирование предприятия, на актуальность целей предприятия и средств по их достижению. Например, при рассмотрении изменений параметра (цена поставщиков, снижение спроса на продукцию и другие) нет необходимости создавать новые сценарии по возможным причинам его изменения при невозможности управления данным изменением. Обоснованные прогнозы позволяют избежать создания большого количества сценариев. И классифицировать сценарии нужно не по принципу оптимистичный, пессимистичный, наиболее вероятный, так как это оценка с эмоциональной характеристикой. Классификационными характеристиками должны стать параметры качественно разных принимаемых решений. Например, закуп-производство, выход на новый рынок, смена вида деятельности, расширение ассортимента и тому подобное [5].

В итоге для более четкого понимания ситуации необходим анализ управленческой информации, расчеты и сценарии, то есть сценарное бюджетирование.

Таким образом, в период экономического кризиса предприятия должны оперативно реагировать на изменения, происходящие во внешней и внутренней среде. В кризисных условиях внешней среды стратегическое управление финансовыми ресурсами практически невозможно, стратегически ориентированный бюджет не эффективен. Поэтому следует рассматривать более эффективные методы бюджетирования, такие как скользящее бюджетирование и сценарное планирование. Скользящее бюджетирование позволяет осуществлять более гибкое управление деятельностью предприятия и его структурных элементов, быстро реагировать на возникновение неблагоприятных факторов и не упустить возможную выгоду при благоприятных условиях. При сценарном бюджетировании нет необходимости формировать детализированный план, а разработка сценариев по классификационным признакам позволяет сформировать более четкое представление о ситуации.

#### **Источники:**

1. Широкова Ю.А. Бюджетирование в системе внутрифирменного финансового планирования // «Современные наукоемкие технологии. Региональное приложение» №3 (23) 2010. – С. 67-73
2. Хруцкий В.Е., Гамаюнов В.В. Внутрифирменное бюджетирование. Настольная книга по постановке финансового планирования – 2-е изд., перераб. и доп. – М. Финансы и статистика, 2006. – 464 с.
3. Савчук В.П. Финансовое планирование и разработка бюджета предприятия. Киев, 2004 - 62 с.
4. Адамов Н. А. Бюджетирование в коммерческой организации: Учебное пособие для студентов, СПб.: Питер, 2007. – 736 с.
5. Стратегия развития на основе бюджетирования в условиях кризиса // [Интернет ресурс] Режим доступа: <http://www.dialogit.ru/>

## РАЗРАБОТКА СТРАТЕГИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ ТОО «GREAT-NINE»

ТОО «GREAT-NINE» образовано в марте 2011 года группой молодых лиц для работы в бизнес среде Казахстана по разнообразной деятельности в рамках закона, где это возможно, и у него не было конкретных стратегических планов, целей и задач. Первые заказы предопределили направление развития компании, выбрано было направление в сфере строительных услуг с приобретением лицензии на строительно-монтажные работы в государственном архитектурно-строительном комитете г.Алматы. Данные услуги перешли на новый этап, этап строительно-монтажных услуг в сфере телекоммуникации, и это направление деятельности появилось не от конкретных видений и стратегических планов, а от случайных знакомств и административных ресурсов в виде коррумпированности людей.

В конечном счете, для привлечения прибыли инициатива должна была исходить от самих молодых людей, но ТОО не имело конкретных стратегических планов на дальнейшее развитие, что при малейших трудностях привело к остановке деятельности и выходу всех членов этой молодой группы из состава учредителей. Произошло это, так как компания была привязана к одному заказчику и при малейшем, с его потерей, работа остановилась. В связи с этим мною было решено начать с разработки стратегического плана развития компании на ближайшие пять лет и приведение данной стратегии в действие.

На пути своего профессионального роста, прослушав в Алматы Менеджмент Университете пару десятков программ по бизнес обучению, изучив названия многих техник и представляя их суть, я начал задумываться, имея огромный арсенал инструментов, что делать с ним? Это было множество закачанных на компьютер в виде раздаточного материала лекций, взятых из интернета книг и статей.

Для стратегического развития разработаем стратегические управленческие решения для компании, а это возможно после определения ею миссии и цели.

Управленческий цикл для компании начинается при возникновении нерешенных задач - проблемы, которые вызваны изменением условий ее функционирования, либо устойчивости и периодичности принятия управленческих решений, либо при реализации утвержденных планов. Для выработки стратегических управленческих решений, я планирую начать с анализа внешней и внутренней среды, в которой функционирует организация, с анализа макроокружения, непосредственного окружения и внутренней среды.

Основными факторами, которые определяют состояние внешней среды, являются: политические процессы страны и в мире в целом, социально-культурная обстановка в обществе, правовое регулирование, состояние экономики, природная среда и ресурсы и т.д. На стратегические управленческие решения непосредственно будет влиять окружение, которое состоит из потребителей продукции компании, поставщиков, конкурентов и рынка рабочей силы.

Факторы внутренней среды компании – человеческие ресурсы и его потенциал, система управления в компании, производство, финансы, маркетинг, организационная культура. Все они тоже влияют на принятие решений в компании. Планируемые результаты анализа внешней и внутренней среды буду использовать как при разработке управленческих решений, так и при выборе наиболее предпочтительного альтернативного варианта решения и при управлении ходом его реализации. Профессиональный анализ внутренней среды позволит выявить внутренние резервы компании, которые могли быть задействованы для повышения эффективности функционирования, наилучшего обеспечения ее устойчивого развития и проведения успешной конкурентной борьбы.

При разработке стратегических и тактических управленческих решений следует исходить из стратегических и тактических целей организации, они также подразделяются на внешние и внутренние. К внешним целям компании относятся такие, которые определяют возможности установления эффективного взаимодействия с внешней средой для желательного обеспечения коммерческого, экономического и финансового успеха. Внутренние цели организации обеспечат достойные условия жизни её членам: мне как владельцу, руководящему менеджерскому звену и работникам. Компания будет для них являться источником дохода, если ценности сопоставимы, отсюда получение необходимых социальных условий, имиджа и т.д.

Если основанием по разработке возможных альтернативных вариантов стратегии компании будет служить анализ внешней и внутренней среды, то для выявления тенденций их развития - потенциальные потребности и потенциальные возможности компании и его сотрудников. Выбор среди стратегии по альтернативному варианту и большей вероятностью станет стратегией организации на долговременную перспективу. Для получения и принятия эффективных стратегических управленческих решений надо использовать SWOT-анализ. Сопоставление основных показателей экономической эффективности выявляет наиболее уязвимые или сильные стороны в деятельности компании в сравнении с конкурентами и мировыми лидерами в похожей области бизнеса. Это позволит найти свободные рыночные ниши, просчитать преимущества от возможного слияния с другими компаниями и определить поиск возможных партнеров.

После определения стратегии развития и принятия необходимых стратегических решений компания возьмётся за этап реализации. Одна из основных проблем при разработке управленческого решения - это снижение уровня неопределенности в процессе принятия решений. Этап оперативного управления ходом реализации принятых решений и планов наступит вслед за этапом передачи информации после принятых решений и их согласований. На этапе оперативного управления осуществляется контроль над ходом и при существенных отклонениях - корректировка принятых ранее планов. Завершающим этапом в стратегическом управлении являются оценка и контроль выполнения стратегии.

Основные задачи контроля:

- определить, по каким показателям проверять;
- в соответствии с принятыми стандартами, нормативами или другими эталонными показателями оценить состояние контролируемого объекта;
- выяснить причины отклонений, если таковые обнаружатся;
- осуществлять корректировку, если она необходима и возможна.

Эти задачи приобретут вполне определенную специфику, поскольку стратегический контроль направлен на выяснение того, как реализация стратегии приводит к достижению целей компании. Стратегический контроль полностью отличается от управленческого или оперативного контроля, так как правильность осуществления стратегии или правильность выполнения отдельных работ, функций и операций различаются. Стратегический контроль нацелен на выяснение возможности, стоит ли реализовывать в дальнейшем принятую стратегию, и приведет ли ее реализация к достижению поставленных целей. Корректировка по результатам стратегического контроля касается реализуемой стратегии и целей компании.

Процесс контроля – это процесс установления систематики, стандартов, измерения достигнутых фактических результатов или их отклонения от установленных стандартов, т.е. это процесс отслеживания хода выполнения принятых управленческих решений и оценки достигнутых результатов в ходе их выполнения.

Основная причина необходимости контроля - это неопределенность, которая является неотъемлемым элементом будущего и присуща любому управленческому решению, выполнение которого предполагается в будущем. Главной задачей стратегического управления является эффективная адаптация к внешним изменениям. Планирование стратегии предполагает особый анализ внешней среды компании. По логике управления за анализом следуют анализ решений, подготовка проектов стратегических решений, принятие стратегических решений, а потом и их реализация.

Стратегическое управление должно давать ответ на следующие три ключевых вопроса:

1. Каковы цели нашей компании?
2. Каков существующий и будущий профиль нашего бизнеса?
3. Что нужно сделать, чтобы обеспечить достижение поставленных целей?

Разработка стратегии развития компании - это процедура представления желаемого состояния организации, а именно: видения, миссии и целей (карты целей компании и счетной карты ключевых показателей эффективности) и конкретных мероприятий по использованию сильных или слабых сторон для достижения возможностей (нивелирования угроз). Цель разработки стратегии - повышение управляемости бизнеса за счет вовлечения и обучения персонала в принятие управленческих решений.

Для достижения этой цели необходимо решить следующие задачи:

- сформировать образ будущей компании, в корне отличный от существующей;
- разработать миссию, карту целей и счетную карту показателей;
- разработать план реализации стратегии на 5 лет;
- разработать план-график реализации стратегии на 1 год.

В ходе разработки стратегии определяются:

- причинно-следственные связи между возможностями, угрозами, сильными и слабыми сторонами;
- стратегические, среднесрочные и оперативные цели развития компании;
- сильные и слабые стороны в деятельности предприятия;
- показатели, характеризующие цели различных периодов;
- карта решений: сильные стороны/возможности, слабые стороны/возможности, сильные стороны/угрозы, слабые стороны/угрозы.
- последовательность и трудоемкость выполнения решений, ответственные исполнители.

#### **Источники:**

1. Дюков И. Стратегия развития бизнеса. Практический подход. СПб: Питер, 2008
2. Ансофф И. Стратегическое управление: Сокр. пер. с англ. / Науч. ред. и авт. предисл. Л. И. Евенко. – М.: Экономика, 2006
3. Гольдштейн Г. Я. Стратегический менеджмент. – Таганрог: Изд-во ТРТУ, 1995
4. Джексон Л. Т. Хосин Канри. Как заставить стратегию работать. – М., 2008
5. Хасси Д. Стратегия и планирование. Пер. с англ. Под ред. Л.А. Трофимовой. – СПб.: ПИТЕР, 2007.

## ВЫБОР МОДЕЛЕЙ ДЛЯ АНАЛИЗА ОПЕРАЦИОННОГО УПРАВЛЕНИЯ ПРОИЗВОДСТВОМ (НА ПРИМЕРЕ ТОО «АТЫРАУСКИЙ НПЗ»)

Атырауский НПЗ (АНПЗ) является первым нефтеперерабатывающим заводом Казахстана. Первые установки введены в эксплуатацию в 1943 г.

За годы работы на предприятии осуществлено большое техническое перевооружение всех технологических процессов, что позволило увеличить глубину переработки и мощность переработки нефти. В частности, в недавнем прошлом был выполнен первый этап реконструкции с целью повышения качества выпускаемой продукции; завершено строительство комплекса по производству ароматических углеводородов; ведется строительство комплекса глубокой переработки нефти.

С 2005 года владельцем доли завода в размере 99,5% является АО «КазМунайГаз» - переработка и маркетинг» [1].

Для АНПЗ на данный момент одной из актуальных проблем управления является эффективность использования ресурсов предприятия. Недостаточно эффективная операционная деятельность завода негативно влияет на качество и себестоимость продукции, финансово-хозяйственную деятельность предприятия, повышает производственные потери, снижает уровень производительности труда. Данные проблемы требуются решать на АНПЗ на непрерывной основе с применением более совершенных инструментов операционного менеджмента.

В данной работе приводятся модели оценки операционной деятельности с разработкой практических рекомендаций. Выбранные методы основаны на внедрении и адаптации опробованных в мире технологий эффективного управления предприятием, принимая во внимание также и специфику работы АНПЗ.

Для решения указанных выше проблем нами рассмотрено несколько моделей, выполнен анализ операционной деятельности производственных предприятий. Наше внимание привлекли следующие модели:

1. Оценка финансово-хозяйственной деятельности по «четырем ключевым коэффициентам бизнеса:

1) рентабельность акционерного капитала (ROE) – измеряет результативность превращения денежных средств в прибыль, а также способность бизнеса превращать активы в доход. Например, ROE равное 20%, означает, что на каждые 100, вложенные инвестором, компания за год заработала 20;

2) кредитное плечо (леверидж) – измеряет пропорциональную долю заемных средств в совокупном долгосрочном капитале. Например, леверидж равный 50% означает, что из каждых 100 капитала, 50 взяты в долг;

3) маржа прибыли – определяет результативность превращения доходов в прибыль. Например, маржа прибыли равная 12,5%, означает, что на каждые полученные 100 выручки было затрачено 87,5;

4) оборачиваемость активов – измеряет эффективность использования активов для притока наличных в форме выручки от продаж. Например, оборачиваемость активов равное 1,2, означает, что на каждую 1, вложенную в активы, компания получила 1,2 выручки от продаж [2].

2. Модель Майкла Мескона, в которой основными факторами операционной эффективности рассматриваются: «трудовые ресурсы, функционирование операционной системы и управление производительностью» [3] с разработкой практических рекомендаций.

Результаты расчётов в рамках модели оценки финансово-хозяйственной деятельности АНПЗ представлены на рис. 1 - 4. Эти результаты очень важны для нас, так как позволили сделать выводы о том, что метод анализа представляется наиболее объективным с точки зрения оценки текущего состояния и динамики развития АНПЗ, а также оценки уровня достижения целевых показателей по отрасли. Но у модели выявились недостатки в виде невозможности оценки будущего состояния АНПЗ. Для этих целей можно применить математический метод экстраполяции, но данный метод обладает большой погрешностью и в нашем случае не применим.

Исходные данные приняты из финансовой отчётности АНПЗ [1].

Из результатов проведенного анализа можно сделать выводы о том, что для достижения отраслевых показателей необходимо:

- проведение мероприятий по повышению операционной деятельности;
- оптимизации использования людских ресурсов для снижения денежной нагрузки по административным и управленческим затратам;
- проведение технических мероприятий по применению оборудования и расходных материалов из стран СНГ с тем, чтобы максимально снизить зависимость от курсовой разницы.

Таким образом, выбранная нами модель иллюстрирует так называемую «фотографию» компании, по которой прослеживается финансовое состояние и динамика развития. Но модель не позволила выработать практические рекомендации по повышению уровня операционной эффективности. Предложенные рекомендации отражают преимущественно общий характер политики предприятия и применимы для стратегического анализа.

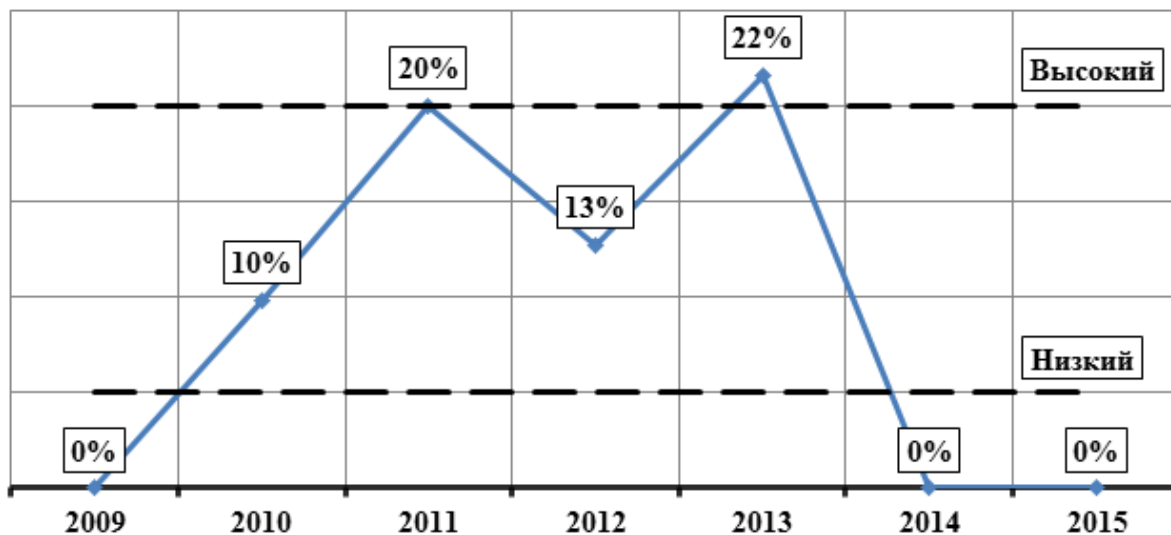


Рисунок 1 – Расчёт рентабельности акционерного капитала АНПЗ

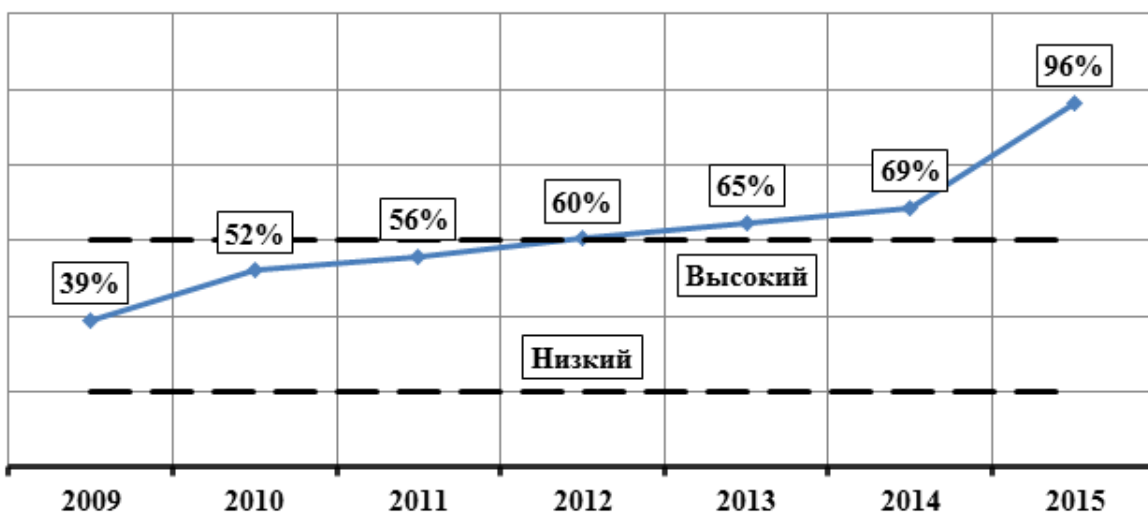


Рисунок 2 – Расчёт кредитного плеча (леверидж) АНПЗ

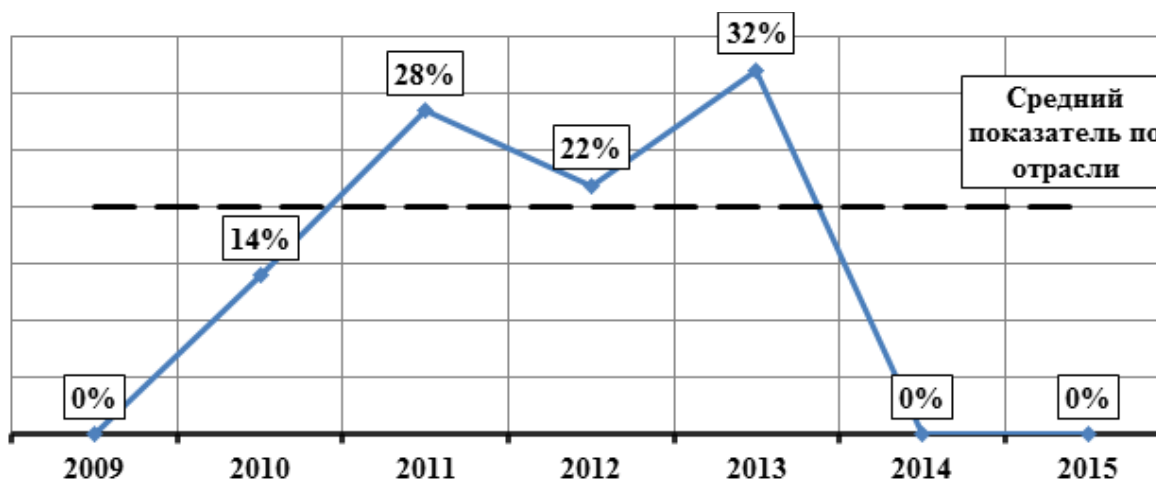


Рисунок 3 – Расчёт маржи прибыли АНПЗ





Рисунок 4 – Расчёт оборачиваемости активов АНПЗ

По той причине, что используя первую модель невозможно было разработать практические шаги по улучшению эффективности АНПЗ, мы провели исследование по второй модели (модель анализа по М. Мескону) и в достаточной степени оценили «узкие» места в текущей деятельности АНПЗ. Недостатком модели является то, что не все показатели возможно выразить в цифровых значениях. Большинство показателей носят качественный характер.

В данной модели эффективность операционной деятельности АНПЗ рассматривается на основании анализа трудовых ресурсов, функционирования операционной системы и управления производительностью. Факторы трудовых ресурсов выбраны по той причине, что движущей силой развития любой организации являются люди [3, 10]. Функционирование операционной системы и управление производительностью рассматриваются отдельно, т.к. являются факторами «обеспечения экономической эффективности реализации целей организации» [3].

Трудовые ресурсы. В целях повышения качества трудовой жизни на АНПЗ рассматривалась методика содержания работ и мотивации труда на основании теории Хекмана и Олдхэма [3]. Данная методика показывает, что на АНПЗ в значительной степени присутствуют «10 классических болезней роста» компании:

- 1) для выполнения служебных обязанностей становится недостаточно обычного рабочего времени;
- 2) тратится слишком много времени на решение кризисных (авральных) ситуаций;
- 3) многие сотрудники не знают, что делают другие;
- 4) персонал недостаточно осведомлен об основных направлениях развития организации;
- 5) в организации очень мало компетентных управленцев;
- 6) каждый чувствует: «Я должен это сделать сам, чтобы это было сделано правильно»;
- 7) большинство сотрудников считает, что наши заседания – это просто потеря времени;
- 8) контроль исполнения планов уделяется недостаточное внимание и запланированное просто не выполняется;
- 9) некоторые сотрудники ощущают непрочность своего положения в организации;
- 10) доходы от продаж в организации растут, но прибыль не растет [4].

Выбранная методика предлагает решение мотивационной и коммуникационной составляющей работы персонала с целью снижения негативного влияния данных факторов.



Рисунок 5 – Иллюстрация методик содержания работ и мотивации труда на основании теории Хекмана и Олдхэма

Методика характеристик работы предусматривает, что существует пять ключевых характеристик работы, влияющих на глубинную мотивацию:

- 1) набор трудовых навыков – отражает степень, в которой работа требует выполнения различных видов деятельности;
- 2) определённость заданий – отражает степень, в которой работа требует выполнения задачи с самого начала и до ее завершения;
- 3) значимость заданий – отражает степень, в которой выполняемая работа воспринимается как важная для конечной цели;
- 4) самостоятельность – отражает степень свободы человека при планировании работы и в выборе средств и способов выполнения порученной работы;
- 5) обратная связь – отражает степень, в которой работа предоставляет людям возможность получать информацию о результатах ее выполнения.

Методика устанавливает, что эти характеристики оказывают сильное влияние на важные психологические состояния человека. Первые три характеристики воздействуют на ощущаемую человеком смысловую значимость труда. Самостоятельность создает у людей ощущение оказанного им доверия и персональной ответственности за результаты работы. Наличие обратной связи позволяет работникам иметь представление о результатах производственной деятельности.

Выделенные психологические состояния, в свою очередь, обуславливают такие последствия, как высокий уровень внутренней мотивации, высокий уровень качества выполнения работы, высокий уровень удовлетворенности, низкий уровень прогулов и текучести кадров [5]. Данные факторы, в особенности низкий уровень удовлетворенности, имеют место на АНПЗ. Поэтому применимость данной методики нашла поддержку со стороны руководства АНПЗ как наиболее понятная и простая в применении. Данную методику можно назвать как «ресурсный рычаг» [10] управления персоналом.

Функционирование операционной системы и управление производительностью. Наиболее удачным определением производительности является: «...производительность – это действие, направленное на то, чтобы компания приблизилась к своей цели. Каждое действие, которое приближает компанию к своей цели, повышает производительность. Каждое действие, которое отдаляет от цели, уменьшает её» [6]. Целью АНПЗ, как и любой другой коммерческой организации, можно назвать: «темп роста прибыли должен превышать темп роста выручки, а темп роста выручки должен превышать наращивание рентабельных активов предприятия»<sup>1</sup>, что характеризует эффективность использования ресурсов и повышение уровня рентабельности. Это достигается за счёт умелого управления следующими показателями: «повышение скорости генерации дохода» [6]<sup>2</sup>, «снижение связанного капитала» [6]<sup>3</sup> и «снижение скорости операционных расходов» [6]<sup>4</sup>.

Для этих целей, проведя обзор наилучших практик (Best Practice)<sup>5</sup>, необходимо и целесообразно внедрять на АНПЗ в долгосрочной перспективе программы, которые уже имеют широкое практическое применение с результативной отдачей для повышения уровня производительности труда, раскрытия человеческого потенциала и снижения производственных издержек и повышения уровня операционной эффективности АНПЗ, соответственно:

1) приобретение цифрового актива (специализированного программного приложения) для архивирования и управления жизненным циклом технической информации. Из общей статистики до 30% рабочего времени инженер тратит на поиск нужной информации. А использование цифрового актива позволит снизить данную потерю времени в несколько раз, и тем самым повысить производительность труда [8];

2) на периодической основе (каждые 5-8 лет) привлекать специализированных консультантов для разработки программ по энергоэффективности, проводить экспресс-аудит операционной деятельности, выявлять «узкие» места на производстве. Особенно важно уделять внимание энергоэффективности предприятия, т.к. в нефтепереработке энергетические затраты являются прерогативными [8]:

1) внедрение уже опробованных на практике ключевых производственных показателей (KPI) и статистических индексов эффективности. Это, в том числе, позволит вести сравнительный анализ с другими нефтеперерабатывающими предприятиями с тем, чтобы объективно оценивать уровень эффективности производства [8];

2) постоянное повышение квалификации руководителей, а в идеале – это обучение всех перспективных управленцев по программам MBA и DBA [11];

3) программы по вовлечению персонала в процессы улучшения за счёт внедрения управления

1. «Золотое» правило бизнеса.

2. «Скорость генерации дохода – это скорость, с которой система генерирует деньги посредством продаж товаров и оказания услуг» [6].

3. «Связанный капитал – это все деньги, которые вложены системой в закупленные активы, которые могут быть проданы» [6].

4. «Операционные расходы – это все деньги, которые система тратит на то, чтобы превратить связанный капитал в генерацию дохода» [6].

5. «Наилучшие практики (Best Practice) – формализация уникального успешного практического опыта аналогичных предприятий. Согласно идее лучшей практики, в любой деятельности существует оптимальный способ достижения цели, и этот способ, оказавшийся эффективным в одном месте, может оказаться столь же эффективным и в другом» [9].



**Рисунок 6 – Среднестатистическое распределение эксплуатационных затрат для нефтеперерабатывающих и нефтехимических производств [7]**

инициативами (сбор, рассмотрение и реализация инициатив работников по улучшениям с IT-решениями на базе корпоративного портала) [8];

4) развитие навыков технологического персонала путём использования электронных средств обучения и технологий моделирования [8];

5) внедрение и автоматизация системы управления активами в соответствии со стандартом ISO 55000 [8];

6) внедрение системы 5S<sup>6</sup>;

7) повышение уровня компьютерной грамотности за счёт обучения всех инженерных работников программным приложениям Microsoft Office до профессионального уровня знаний, и другим специальным программным продуктам в зависимости от специфики функциональных обязанностей;

8) привлечение высококвалифицированных консультантов для разработки и пересмотра действующих бизнес процессов и рабочих инструкций, а также организации труда с целью повышения уровня эффективности использования людских ресурсов и повышения уровня производственной культуры;

9) внедрение стандартов IDEF0<sup>7</sup>, UML<sup>8</sup> и AACE<sup>9</sup>.

Подводя итоги, можно сказать, что выбранные модели, на наш взгляд, наиболее подходят для анализа деятельности АНПЗ, т.к. являются наиболее объективными, информативными и опробованными на практическом опыте.

Применение двух моделей даёт нам метод поиска путей и принятия решений по совершенствованию операционного управления АНПЗ, а также предоставляет возможность разработки практических рекомендаций. Но комплексное применение двух моделей, тем не менее, не лишено недостатков. Необходимо еще найти модели для исследования качества коммуникации и взаимодействия персонала, методов оценки приоритетности внедряемых мероприятий и методов оценки полученного эффекта, а также эффективных методов планирования и управления проектами<sup>10</sup>. Но это тема будущих исследований.

6 «5S – система организации и рационализации рабочего места (рабочего пространства), один из инструментов бережливого производства» [9].

7 «IDEF0 – методология функционального моделирования и графическая нотация, предназначенная для формализации и описания бизнес-процессов» [9].

8 «UML – язык графического описания для объектного моделирования в области разработки программного обеспечения, моделирования бизнес-процессов, системного проектирования и отображения организационных структур» [9].

9 «AACE – методология, которая определяет стоимость инжиниринга и общее управление затратами» [12].

10 «Проект – это совокупность задач или мероприятий, связанных с достижением запланированной цели, которая обычно имеет уникальный и неповторяющийся характер» [9].

**Источники:**

1. Сведения и материал с сайта: <http://www.anpz.kz> (с корректировкой от автора).
2. Основы финансов: Учебник / Мельников В. Д. – Алматы: Из-во «ЛЕМ», 2007 - 568 с.
3. Основы менеджмента: Учебник / Майкл Мескон, Майкл Альберт, Франклин Хедоури. – Москва: Изд-во «ДЕЛО», 2004 - 493 с.
4. Фламгольц Э., Рэнделл И. Болезни роста: переход от простого предпринимательства к профессионально управляемой организации / Пер. с англ. – Алматы, Международная Академия Бизнеса, 2013 - 572 с.
5. Сведения и материалы с сайта: <http://gadaev.info> (с корректировкой от автора).
6. Джефф Кокс, Элия Голдратт. Цель. Процесс непрерывного совершенствования. – Мн: Из-во «Попурри», 2009 - 496с.
7. Сведения и материалы с сайта: <http://www.axens.net> (материалы для зарегистрированных пользователей).
8. Сведения и материалы международной практической конференции «2-ая Конференция по операционной эффективности в нефтегазопереработкеОрЕх-2015», г. Москва, 21 сентября 2015г. (с корректировкой от автора). Материалы для зарегистрированных пользователей.
9. Сведения и материалы с сайта: <https://ru.wikipedia.org>
10. Сенге Питер. Пятая дисциплина. Искусство и практика обучающейся организации. – М.: «Олимп-Бизнес», 2009 – 448 с.
11. Филина Т.В. Интегрированная в бизнес модель обучения руководителей: разработка, внедрение, анализ эффективности / под ред. Филина С.А. – Алматы, 2015. – 222 с.
12. Сведения и материалы с сайта: <http://www.aacei.org>

## СПОСОБЫ И МЕТОДЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ

Стратегия предприятия в современных условиях рынка - это осознанная необходимость, которая определяет предприятию не только направление развития, но и структуру, модель управления, позицию на рынке и большое количество других очень важных показателей, которые в конечном итоге позволяют достичь главной стратегической цели – получение прибыли. Впервые термин «стратегия» упоминается в греческих источниках в 6 веке до н.э. Затем он начал активно применяться в Римской империи. В своем первоначальном значении он означал: «полководец, планирующий долгую жизнь страны и обладающий искусством управления войсками» [1]. Уже в те времена стратегии включали в себя комплекс понятий: тактику, логистику, финансирование, поиск ресурсов и персонала и так далее. Затем понятие стратегии активно не применялось вплоть до 20 века, когда стратегия приняла повсеместный характер. В этот же период появились первые более конкретные формулировки стратегии. Генри Минцберг называл стратегией «шаблон в потоке решений» [2]. Доктор В. Квиндт определил стратегию «как систему разработки доктрины, которая обеспечит достижение долгосрочных целей» [3].

Необходимость в стратегии возникает тогда, когда для прямого достижения цели недостаточно имеющихся ресурсов. Одна из главных задач стратегии - это эффективное использование ограниченных ресурсов при безграничном количестве желаний (целей) [4].

Стратегия включает в себя два компонента: стратегическое мышление и стратегическое планирование.

Стратегическое мышление применяется как видение или образное представление компании в будущем, основанное на конкретных замыслах, позиции в системе, направлений деятельности, представлении о развитии событий и бизнес систем [5].

Андре Бауфре (Andre Beaufre) в 1963 году отмечал: стратегическое мышление - это ментальный процесс, одновременно рациональный и абстрактный, который способен изучать как материальные так и философские категории. Менеджер, управляющий процессом, должен уметь собирать информацию, анализировать её и синтезировать большое количество разнообразных креативных моделей, из которых и формировать диагноз. Диагноз на самом деле сводится к выбору между альтернативными вариантами действий. Вариантность зависит от наличия ресурсов, ситуации, потребностей клиентов и массы других факторов.

На самом деле единого понимания среди ученых о понятии стратегического мышления на сегодняшний день не существует. Поэтому конкретизация данного понятия -это дело следующих исследователей.

Стратегическое планирование – это перечень конкретных задач, согласованных по месту, времени, выделяемым ресурсам и укладывающихся в рамки стратегического мышления. Планирование - процесс вполне понятный и часто применяемый. Впервые активно планирование стали применять в 60-е годы прошлого столетия. В качестве базового примера эффективного стратегического планирования были выбраны первые пятилетки СССР. С тех пор методики планирования постоянно совершенствуются и конкретизируются. Сравнение обоих компонентов приведено в таблице 1.

Таблица 1. Сравнение стратегического мышления и стратегического планирования

	<i>Стратегическое мышление</i>	<i>Стратегическое планирование</i>
Видение будущего	Можно предсказать только форму/образ.	Можно максимально детализировать по срокам, направлениям и ресурсам.
Формулирование стратегии и реализация	Разработка и осуществление являются интерактивными, а не последовательными и дискретными.	Роли по разработке и реализации можно разделить. TOP и Entry.
Роль управления в стратегических решениях	Менеджеры низшего звена имеют право голоса в стратегических решениях и возможность критики.	Руководители получают информацию от менеджеров низшего звена, используют её для планирования и рассылают планы на исполнение.
Система контроля	Основана на самосознании, чувстве стратегической цели, ответственности и взаимоконтроле. Коллективная ответственность.	Контроль организуется через измерительные системы, при условии их высокой оперативности.
Роль менеджеров в реализации стратегии	Каждый понимает свое место и роль в реализации общей стратегии, а также взаимодействие и взаимозаменяемость.	Монофункциональность персонала и знание только своего участка процессов.
Реализация стратегии	Каждый видит прозрачные результаты на каждом уровне и может вносить изменения, оптимизировать и улучшать. Практическое улучшение важнее плана.	Опора на статистику. План –факт – отклонение.



Процесс и результат	Процесс рассматривается как объект критики, подлежащий изменению для улучшения результата.	Фокус на создание и исполнение плана в качестве конечной цели.
---------------------	--	--

Таковы принципиальные отличия, которые появились в последние десятилетия. Поэтому понятие стратегический план и его исполнение не всегда соответствуют реальным технологиям.

Стратегическое мышление выдвигает новые требования к компетенции менеджмента и даже специалистов, поскольку, одна из главных задач - втягивание всего персонала в разработку и реализацию стратегии. Эти компетенции выражены в следующих понятиях:

1. *Понимание системной перспективы*, то есть каждый в состоянии понять последствия стратегических действий. «Стратегический мыслитель видит ментальную модель всей системы и весь процесс создания стоимости, свою роль в ней, и понимание компетенций, которые он должен исполнить».

2. *Сосредоточенность намерений* что означает более решительное и менее деструктивное поведение компании чем у конкурентов на рынке. Это выглядит как «фокус, каждого отдельного специалиста и менеджера в рамках организации на понимание и удовлетворение нужд клиента, направление и эффективное использование энергии каждого, чтобы противостоять отвлечению и сосредоточиться на реализации задач тех пор, пока цель не будет достигнута».

3. *Объемное осмысление момента* означает возможность осознавать прошлое, настоящее и будущее в едином потоке. Это необходимо для принятия лучших решений в короткие сроки. «Стратегия не может определяться моментным мышлением. Если это происходит, то получается разрыв между сегодняшней действительностью и намерениями на будущее, что имеет решающее значение.» Это важный аспект, имеющий постоянное практическое применение для включения «объемного мышления в нужный момент» в стратегии решений.

4. *Множественность гипотез* гарантирует, что предложения и творческого и критического мышления будут включены в процесс обсуждения стратегических решений. Эта компетенция включает научный метод в процесс стратегического мышления.

5. *Интеллектуальный оппортунизм*, что означает реагирование на хорошие нестандартные предложения и альтернативные возможности. «Дилемма, связанная с использованием четко сформулированной стратегии и нестандартных организационных усилий и эффективных альтернативных решений всегда должна решаться быстро и только в пользу эффективности. Так же решение должно быть сбалансировано с рисками потерять из виду альтернативные стратегии, которые лучше подходят к изменяющейся среде».

Разница между стратегическим мышлением и планированием стратегии заключается в выражении «сначала люди, потом план» и соответственно наоборот.

Стратегическое мышление и стратегическое планирование могут прекрасно сочетаться на разных горизонтах управления и использоваться как по отдельности, так и в комплексе.

Самым часто применяемым способом организации стратегического развития компании является стратегическое планирование. Стратегическое планирование и бюджетирование идут рука об руку, поэтому часто любые планы рассматривают с позиции объемов вкладываемых средств и расчета их фондоотдачи в первую очередь. Но вместе с тем, в некоторых моделях начинает превалировать рыночная составляющая, которая в основу плана ставит разработку новых продуктов, освоение новых рыночных ниш, проведение захвата новых сегментов и так далее. То есть при организации стратегического планирования отрабатываются традиционные для всех видов стратегии позиции алгоритма:

1. Стратегический анализ (PEST, SWOT, Porter five forces analysis, Growth-share matrix).
2. Определение/корректировка миссии (по необходимости).
3. Цель (SMART)
4. Видение.

Эти позиции являются стандартными и характерны для всех способов планирования. Далее происходит планирование по бизнес функциям. При этом изначально за базовые берутся три вида функциональной стратегии: маркетинговая, операционная и финансовая. Дальнейшее планирование осуществляется на основании выбора приоритетной стратегии, на которой будут сосредоточены основные усилия в ближайшем стратегическом цикле развития. Затем от плана реализации этой ведущей функции осуществляется разработка планов всех функций, в том числе и вспомогательных.

5. Разработка плана ведущей функции.
6. Разработка планов остальных функций.
7. Разработка бюджетов
8. Консолидация плана и бюджета (оформление бизнес плана).

В качестве ведущей функции очень часто выбирают маркетинговую стратегию и разрабатывают план на основании клиентоориентированности и общей рыночной ориентации стратегии.

К этой группе маркетинговых стратегий относятся технологии: Матрица Ансоффа, матрица Абея, матрица БКГ, матрица Джeneral ЭлекТрик –МакКинзи, матрица Артур Д. Литтл АДЛ/ЛС, матрица компании Шелл, Матрица Портера.

Данные технологии могут разделяться по товарным группам, рынкам, регионам и в декомпозированном виде могут составлять сложный план, разветвленный по регионам, продуктам и времени исполнения

элементов.

В качестве примера приведены самые современные разработки матриц.

### Матрица Артур Д. Литтл АДЛ/ЛС

Матрица характеризуется построением относительно двух параметров: жизненный цикл отрасли и жизненный цикл технологии, фактически второе - это позиция по отношению к конкурентам. В принципе данная матрица отражает жизненные циклы и представляет собой следующий график на рис 1.

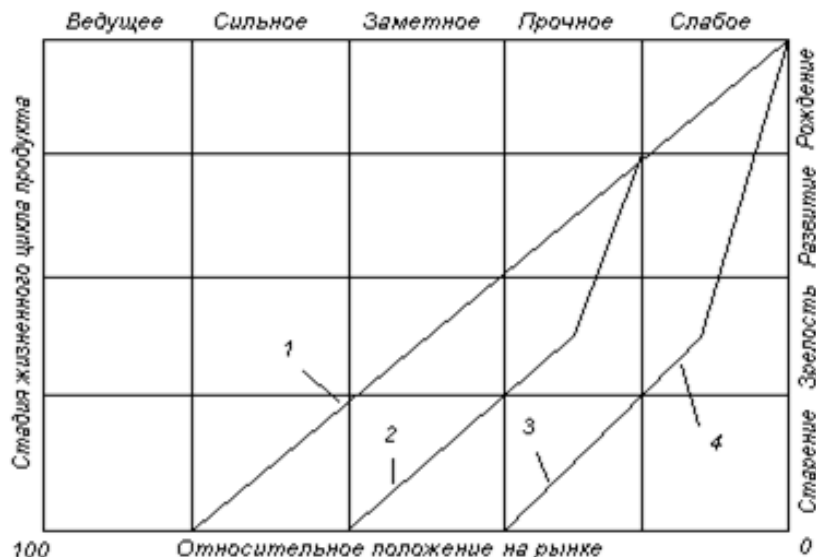


Рисунок 1. Матрица Литтл АДЛ/ЛС

Источник: *stplan.ru*

На схеме обозначено:

- 1 – естественное развитие;
- 2 – избирательное развитие;
- 3 – жизнеспособное развитие;
- 4 – выход.

Матрица работает через определение сначала общей позиции, включающей несколько квадратов, затем конкретизация местоположения в квадрате и потом соответственно направление развития.

Матрица более сложна, чем предыдущие, но она соответственно включает большее количество факторов.

Матрица активно применяется на сложных рынках с неустойчивыми фазами развития и высокими рисками.

### Матрица компании Шелл

Модель Шелл/ДПМ создана также в развитие матрицы БКГ и представляет собой двухполярную матрицу с осями сита позиции бизнеса и привлекательность отрасли.

Схема матрицы изображена на рис.2



Рисунок 2. Матрица направленной политики компании Шелл

На основании матрицы выстраивается таблица принятия решений изображенная ниже

**Таблица 3 - Переменные конкурентоспособности компании и привлекательности отрасли**

Переменные, характеризующие конкурентоспособность предприятия (ось X)	Переменные характеризующие привлекательность отрасли (ось Y)
Кадры Относительная доля рынка Эффективность дистрибьюторской сети Охват дистрибьюторской сети Оборудование и месторасположение Технологические навыки Ширина и глубина товарной линии Кривая опыта Эффективность производства Производственные запасы Экономия от масштаба Качество продукции Научно-исследовательский потенциал производства Послепродажное обслуживание	Цена покупателя Темпы роста отрасли Относительная стабильность отраслевой нормы прибыли Приверженность покупателя торговой марке Перспективы развития Имидж отрасли в обществе Значение договорной дисциплины в отрасли Заменяемость продукта Относительная отраслевая норма прибыли Значимость конкурентного упреждения Уровень использования отраслевых Технологические барьеры для входа в отрасль Влияние поставщиков в отрасли Влияние государства в отрасли
Источник: <a href="http://www.ereport.ru/articles/strplan/stplmatr.htm">http://www.ereport.ru/articles/strplan/stplmatr.htm</a>	

Матрица активно применяется для устойчивых рынков с постоянно неизменным контингентом потребителей и средней доходностью.

Таким образом, стратегическое планирование реализуется через алгоритм, который поддерживается технологией планирования.

Стратегическое мышление имеет принципиальное различие именно в системе планирования. Долгосрочного детализированного планирования в данной модели не предусмотрено. Есть только общие направления, а детализация формируется непосредственно на уровне оперативных планов и тактик. К примерам таких технологий можно отнести технологию Форсайт, Хосин канри, фактор Мэрлина.

Рассмотрим метод Форсайт.

**Форсайт** (от англ. *Foresight* — «взгляд в будущее») — технология представления будущего состояния объектов и систем в сфере науки и технологий, экономики, государства и общества. В результате разработки форсайт-проектов (описание будущего) создаются дорожные карты. В настоящее время методом Форсайт широко пользуются его изобретатели в США. Существует также японский вариант форсайта (основанный на методе Дельфи и сценариях) и вариант, используемый в Европе (основанный на инерционном развитии).

Принципы Форсайт технологий:

- Будущее можно создать; вопрос в прилагаемых усилиях;
- Будущее изменчиво и не всегда является продолжением прошлого, возможны коррективы и изменения;
- Можно строить различные прогнозы, но гарантированность отсутствует и зависит от естественности конструкций;
- Будущее невозможно предсказать, но можно быть готовым и стимулировать естественные процессы.

Методы Форсайта:

- метод экспертной оценки;
- метод разработки образа;
- метод инерционного развития.

Этапы Форсайта:

1. *Формирование объекта.* Необходимо определить, какая система или предмет будут выбраны в качестве объекта исследований в будущем.

2. *Формирование существенных условий.* На этом этапе необходимо определить метрические параметры, которыми будет обладать объект в будущем.

3. *Сканирование.* Этап необходим для определения метода исследований или методов, а также аудитории или сегмента.

4. *Альтернативы будущего.* Этап предназначен для формирования сценариев возможного состояния объекта и влияния различных факторов и элементов, которые могут привести к неописанным последствиям

5. *Планирование и исполнение.* Этап предназначен для определения стратегических разрывов и формирования дорожных карт. На этапе намечают параметры рубежей контроля.

Дорожное картирование наиболее часто применяемый инструментарий совместно с Форсайт технологией стратегического моделирования будущего.

### **Метод Мэрлина**

Методология подразумевает детальное знание будущего состояния объекта и «проживание» его состояний из будущего в прошлое. Процесс подлежит картированию по сценарному типу, но варианты расшивки узлов представляют всё многообразие процесса.

Приемлемость метода заключается в следующих возможностях модели:

1. Конкретная ориентация стратегического плана на цель.
2. Возможность создания узловых точек как рубежей промежуточного состояния системы.
3. Возможность выстраивания альтернативных вариантов вокруг узлов.
4. Гибкость системы при реализации межузловых действий.
5. Возможность разбиения недостижимых задач на достижимые подзадачи.
6. Жесткая регламентация по времени.

Недостатки метода:

1. Узкая направленность стратегии на достижение цели.
2. Жесткое позиционирование объекта в надсистеме (объект может заниматься только этим бизнесом и никаким другим).
3. Наличие в качестве цели постоянной потребности, являющейся осознанной необходимостью.
4. Невозможность формирования скрытого спроса и создания факторов влияния на перестройку элементов системы.

Грамотное сочетание стратегического мышления и стратегического планирования - залог успешной реализации стратегии.

## ТЕХНОЛОГИЯ ФОРМИРОВАНИЯ УПРАВЛЯЮЩЕГО ХОЛДИНГА (ГОСТИНИЧНЫЙ БИЗНЕС)

Для удобства формирования стратегических инициатив при формировании холдинга определим элементы системной модели. В них включим укрупненные элементы:

- Внешняя среда,
- Внутренняя среда,
- Клиентская база.

В соответствии с тремя этими позициями следует рассматривать и направления развития. Необходимо помнить, что эти направления тесно связаны с пятью критериями, на основании которых был произведен анализ. Для прогнозирования развития потребуется создание системной модели, а предлагаемые три направления как раз и отражают основные элементы надсистемы. Фактически общую структуру системной модели можно представить рисунком 1.



**Рисунок 1. Системная модель бизнеса**

*Примечание: составлено автором*

В результате синтеза системной модели в отдельную позицию выделилось управление, поскольку возникает необходимость управления активно участвовать во взаимодействии и с клиентами, и с внешней средой. Управление, безусловно, будет присутствовать во всех трех направлениях, но еще и как самостоятельный элемент в позиции стратегического управления и инвестирования в проекты, не связанные напрямую с реализацией системного комплекса (диверсификация).

Переходим к конкретизации направлений развития на ближайшие десять лет. То есть в каком состоянии будут все четыре стратегические составляющие через вышеуказанный период.

### **1-я Стратегическая инициатива «Внутренняя среда - Клиентская база»**

1.1. Качество услуг возведено в стандарт и составляет 77(80) баллов. Таблица 1

**Таблица 1 – Качество услуг**

№	Наименование услуги	Баллы
1	Расположение отеля	5



2	Качество сна	5
3	Комнаты	4
4	Ресепшин	5
5	Завтраки	5
6	Санитарный узел	5
7	Спа	4
8	Фитнес	4
9	Служба(обслуживание )	5
10	Чистота	5
11	Стирка/глажка/чистка	5
12	Медиа и технологии	5
13	Бар/ресторан	5
14	Отопление	5
15	Комфортность сожителей	5
16	Магазины и торговля в отеле	5
Примечание: составлено автором		

1.2. Разработаны и в постоянном режиме осуществляются программы по стимулированию клиентов, обеспечивающие 98% наполняемость отеля:

- Ночь бесплатно;
- Бесплатные мили;
- Прогрессивные скидки;
- Бонусы на платные услуги;
- Бонусные бесплатные экскурсии;
- Бесплатный ребенок;
- Оплата один за двоих.

1.3. Действует система индивидуального учета работ и оплаты за результат. При этом поддерживается:

- Система базового оклада;
- Система оценки результата клиентом;
- Автоматическая система расчета суточного вознаграждения;
- Система бонусирования и вознаграждения за инновации;
- Система бонусирования и вознаграждения за многофункциональность;
- Система тарификации операций, а не должностей.

1.4. Действует система формирования пакета услуг клиентом, связанная со стоимостью проживания и любыми внешними услугами:

- Все услуги максимально детализированы и тарифицированы (вплоть до количества смены белья, полотенец, потребления электроэнергии, трафик и так далее);
- В то же время существует средний тариф и фиксированная цена на комплекс услуг;
- Значительно расширен комплекс оплачиваемых услуг вплоть до шопинга, специальных туров и организации встреч, праздников, торжеств и так далее;
- Возможность у клиента формировать индивидуальные заявки на уникальные услуги: прием у врача, прыжок с парашютом и так далее;
- Возможность выбора локации в гостинице и индивидуализации некоторых услуг (фитнес, сауна).

1.5. Действует система коммуникаций с клиентами «в живую» с переходом из системы бронирования на сайт отеля и с использованием Skype, Viber и так далее:

- Возможность обсудить с менеджером любые вопросы, связанные с превышением описанных на сайте возможностей, скидок и преференций;
- Возможность пообщаться с аудитором по качеству центрального офиса и выложить претензию, а также переговорить;
- Возможность заказать уникальную или эксклюзивную услугу.

1.6. Управление переведено на японскую модель с циклом PDCA

- Система оперативного дежурства суточных бригад с многофункциональным персоналом;
- Система закупок кан бан;

- Операционная модель взаимоприемки;
- Расчет суточного вознаграждения по результатам деятельности (KPI);
- Аутсорсинговая сервис система.

## **2-я Стратегическая инициатива «Внешняя среда – Внутренняя среда»**

### **2.1. Формирование системы закупок по принципу вытягивания:**

- Доставка малых партий по потребности круглосуточно;
- Сервис, основанный на графике мониторинга;
- Постоянное внедрение «зеленых», энергосберегающих технологий;
- Организация безотходного производства.

### **2.2. Создание системы партнерских отношений по организации достопримечательностей:**

- Партнерство с акиматами;
- Партнерство с предпринимателями;
- Партнерство с учреждениями культуры, спорта, экологии;
- Партнерство с о специалистами по экзотическим услугам;
- Партнерство с организаторами событий(Event's).

### **2.3. Создание проектной группы по географическому развитию сети отелей и цепочек брендов:**

- Анализ регионов и возможностей по созданию сети или цепочек;
- Пилотные проекты, связанные с арендой или франчайзингом;
- Инвестирование в проекты по созданию достопримечательностей;
- Организация пулов инвесторов для создания и расширения сети и цепочек;
- Организация биржевой деятельности по размещению и управлению пакетом ЦБ.

### **2.4. Управление инвестиционным и проектными портфелями и ЦБ.**

- Управление проектной группой по анализу регионов и организации бизнеса;
- Управление группой пилотных проектов;
- Управление группой развития сети и цепочек;
- Управление созданием пула инвесторов и работой с ЦБ.

## **3-я Стратегическая инициатива «Внешняя среда - Клиенты»**

### **1.1. Постоянно действующие программы по стимуляции потребителей и поддержания лояльности:**

- Бонусные накопительные программы;
- Форвардные бонусные программы;
- Программы приоритетного участия в событиях;
- Бонусы за групповые пользования комплексом услуг.

### **1.2. Организация деловых и культурных событий:**

- Форумы (научные, экономические, экологические);
- Корпоративное обучение;
- Бизнес знакомства;
- Старт апы;
- Слеты, знакомства, обмены.

### **1.3. Организация и проведение PR компаний:**

- Организация и осуществление скрытой рекламы;
- Формирование общественного мнения по поводу достопримечательностей и событий с продвижением, брендов;

- Проведение международных аудитов и программ внутреннего PR;
- С-branding & Event's .

### **1.4. Управление корпоративным маркетингом и PR:**

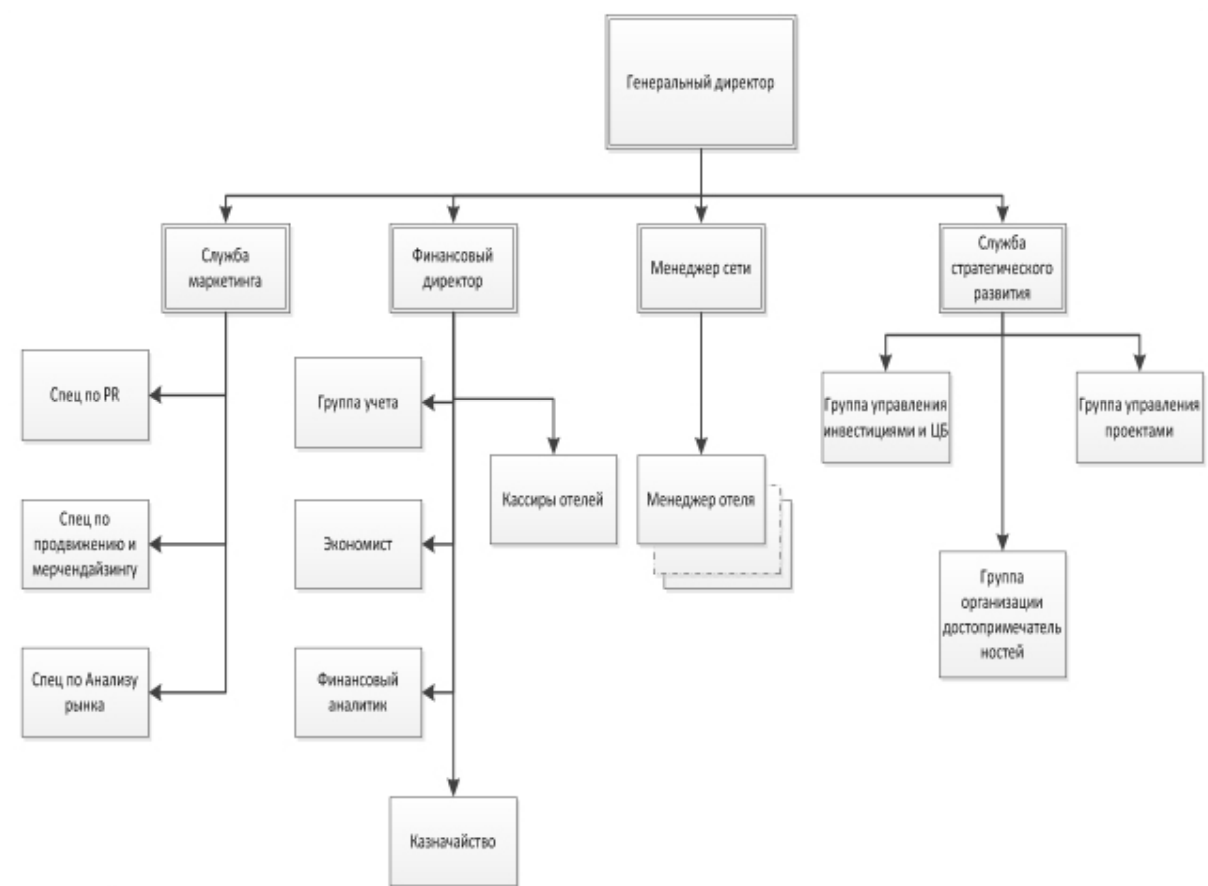
- Бюджетирование и самофинансирование мероприятий;
- Разработка новых направлений воздействия на общественное мнение;
- Исполнение заказов отелей на проведение мероприятий по профилю.

## **4-я Стратегическая инициатива - Корпоративное управление**

### **4.1. Стратегический Замысел**

Используя существующий отель как площадку для разработки и совершенствования стандарта сети, создать географически разветвленную сеть отелей существующего класса. Освоение географических рынков начать с формирования центрального аппарата и в дальнейшем, используя пулы инвесторов расширять действующую сеть. На осваиваемых территориях активно формировать партнерские отношения для целей создания пакета достопримечательностей, сервисных компаний и партнеров по событиям. В дальнейшем, на освоенных таким образом регионах на основании изучения рынка выстраивать цепочки отелей более низкого класса, при этом сохраняя качество минимум 3\*, но используя более низкий ценовой сегмент, бонусные программы и комплекс услуг с уровнем 77.

### **4.2. Организационная структура компании будет выглядеть следующим образом рисунок 2.**



**Рисунок 2. Организационная структура управляющего холдинга**

*Примечание: составлено автором*

Таким образом, маркетинговые функции, функции разработки региона на предмет партнерских отношений, организации достопримечательностей, программ и снабжения уходят в центральный аппарат. На долю менеджеров отеля ложится только непосредственная работа с клиентами на местах.

Соответственно организационная структура отеля представлена на рисунке 3.



**Рисунок 3. Организационная структура отеля**

*Примечание: составлено автором*

Модель управления построена на принципах многофункциональности персонала и создания оперативных групп для решения суточных задач. При этом весь персонал находится в отделе управления человеческими ресурсами, а бригаду формирует себе каждый оперативный дежурный. Все выполненные каждым человеком операции заносятся в электронный реестр исполнения, автоматически тарифицируются, и каждый специалист за отработанные сутки может просмотреть свое вознаграждение. Также в оперативное подчинение дежурному поступают специалисты по питанию и дежурный технический специалист. Данная

структура активно используется в азиатских компаниях. Впервые эта технология была применена в Японии и базой послужила технология Хосин канри. Постепенно была перенята китайскими компаниями, и сейчас в Китае применяется повсеместно и эффективно. Главное достоинство данной технологии в многофункциональности персонала, что позволяет очень небольшим количеством людей быстро и эффективно решать все задачи. Особенно это нужно учитывать в сфере гостиничного бизнеса, где степень непредсказуемости равна 40%. Это требует оперативного решения задач, которые зачастую не входят в рамки стандарта. В итоге, при создании такого комплекса он будет вписан в географию, политическую и экономическую среду. Такой подход позволит активно привлекать инвесторов и развивать регионы.

**Источники:**

1. Тимохина Т.Л. Организация административно-хозяйственной службы гостиницы. М.: Форум, 2014, сс.56-62
2. Бондаренко Г.А. Менеджмент гостиниц и ресторанов. М.: Новое знание, 2011, сс. 154-165
3. Казанцев Ю.Ю. Роль маркетинга территории в повышении туристической привлекательности региона // Интерэкспо Гео-Сибирь. 2012. Т. 1. № 3. С. 65-69.
4. Радугин С.В. Современный менеджмент: теория и практика. СПб: Питер, 2010. — 416 с.
5. Deming, p. 88 / Jump up to: a b Moen, Ronald; Norman, Clifford. «Evolution of the PDCA Cycle» (PDF).

## **ПРИОРИТЕТНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЯ ПОДХОДОВ К СТИМУЛИРОВАНИЮ ПЕРСОНАЛА**

Современный этап развития ИТ компаний ставит важные задачи, решение которых невозможно без стратегического подхода, позволяющего выжить в условиях все возрастающей конкуренции. Суть стратегического подхода заключается в формировании стабильной долгосрочной позиции, направленной на решение поставленных целей, с учетом непредвиденных обстоятельств внешней среды.

Повышение конкурентоспособности на рынке системной интеграции подразумевает рассмотрение персонала как стратегического ресурса компании, ключевого фактора ее успеха, обеспечивающего эффективное ее функционирование. Для адаптации к экономической ситуации в ИТ сфере, конъюнктуре рынка труда компании должны разработать собственную стратегию развития, носящую не только финансовый характер, но и основанную на формировании и развитии системы управления персоналом, решающая роль в которой отводится развитию человеческих ресурсов.

В настоящее время в мировой практике формируются новые подходы к управлению персоналом, основанные на глобализации экономики и управления, в переходе от традиционных принципов управления «стабильность», «экономичность», «контроль» к новым принципам «партнерство», «гуманизация» и «экологичность». В современных условиях необходимо также найти баланс между технократическим подходом, базирующимся на компьютеризации и роботизации, несмотря на его высокий потенциал, и гуманистическим подходом с постепенным переходом в сторону подхода, основанного на развитии высококвалифицированного, интеллектуального трудового потенциала, повышающего результативность деятельности компании.

Условия рыночной среды диктуют необходимость разработки скоординированной деятельности, направленной на решение основной цели компании – получение прибыли, при этом работа должна быть организована таким образом, чтобы собственные расходы покрывались собственными доходами. Достижение такой деятельности возможно только благодаря профессиональной работе персонала компании по предоставлению спектра ИТ услуг, привлечению клиентов и т.д. Поэтому, основной задачей системы управления персоналом является наиболее эффективное использование способностей сотрудников в соответствии с целями и задачами компании.

В настоящее время наряду с экономической эффективностью, означающей реализацию персоналом целей организации (производительность труда, рентабельность, улучшение качества услуг и т. д.) за счет экономичного использования ограниченных ресурсов, все чаще используют понятие «социальная эффективность», которая проявляется в степени достижения индивидуальных целей работников и характеризует удовлетворение ожиданий, желаний, потребностей и интересов сотрудников (оплата и содержание труда, возможность личностной самореализации, удовлетворенность трудом, социально-психологический климат в коллективе и т.д.). Поэтому в условиях расширения сферы ИТ услуг и высокого спроса на высококвалифицированный персонал недостаточно лишь устанавливать уровень оплаты и условия труда персонала, необходимо также уделять внимание вопросам повышения качества его трудовой жизни.

Дж.Р. Хекман и Дж. Ллойд Саттл определяют качество трудовой жизни как «ту ступень, до которой члены организации могут удовлетворить свои важные личные потребности через посредство их работы в этой организации». Согласно исследованиям, высокое качество трудовой жизни должно характеризоваться следующим:

- работа должна быть интересной;
- сотрудники компании должны получать справедливое вознаграждение и признание своего труда;
- рабочая среда должна быть чистой, с низким уровнем шума и хорошей освещенностью;
- сотрудники компании должны принимать участие в принятии решений, затрагивающих их и работу;
- должны быть обеспечены гарантии работы и развитие дружеских взаимоотношений с коллегами;
- должны быть обеспечены средства бытового и медицинского обслуживания».

Качество трудовой жизни можно повысить путем изменения любых переменных, влияющих на людей. Качество трудовой жизни можно повысить, изменив любые организационные параметры: децентрализация власти, участие в опросах, обучение руководящих кадров, программы управления продвижением по службе, обучение работников методам более эффективного общения и поведения в коллективе.

Учитывая то, что «стимулирование есть метод воздействия на трудовое поведение работников с помощью внешних средств – стимулов (поощрения или санкций), которые призваны обеспечивать либо повиновение человека, либо целенаправленность его поведения путем ограничения или, наоборот, улучшения возможностей удовлетворения потребностей. Поэтому основная задача стимулирования состоит в том, чтобы интенсифицировать процесс превращения потребностей в мотивы, активизирующие



его деятельность, трансформирующие в нее имеющиеся в сознании установки (предрасположенность к тем или иным поступкам)» (Веснин В.Р.).

Большинство специалистов в ИТ сфере имеют низкую квалификацию, а специалисты с высокой квалификацией предпочитают не привязывать себя к одной компании и иметь свободный график работы (фрилансеры). В связи чем возникает дефицит специалистов с высокой квалификацией на рынке труда, и оплата в ИТ сфере приобретает свою специфическую особенность. Размеры гарантированного должностного оклада определяются штатным расписанием и напрямую зависят от квалификации и должности. Каждый из элементов оплаты труда выполняет свои функции. Так, базовый уровень выполняет преимущественно воспроизводственную функцию, составляя основную часть жизненного фонда работника; доплаты и компенсации учитывают не только производственные, но и социальные характеристики труда (осознанность, целесообразность, результативность и т.д.). Самым сложным и важным стимулирующим фактором является переменная часть материального вознаграждения, непосредственно связанная с конечными результатами деятельности работника и зависящая от его трудового вклада. На базовый уровень вознаграждения - оклад, с одной стороны, влияют характеристика трудовой деятельности работника, с другой стороны, индивидуальные характеристики работника (наличие ученой степени, сертификатов, грамот и т. п.).

Критерий определения базового уровня вознаграждения в зависимости от квалификации и опыта работы все более широко применяется в США и Японии. Стимулирование повышения квалификации, овладение смежными профессиями играет важную роль в условиях перехода к взаимозаменяемости работников. Это практикуется и на рынке системной интеграции Казахстана. Так, например, сотрудникам отдела продаж, кроме основной специализации (привлечение клиентов, продажа ИТ решений), необходимо знать и другие участки работы (управление проектами, пресейл инженерные навыки, аккаунт менеджмент, менеджер по логистике и т.д.) на случай возможного замещения. Резерв возможности взаимозаменяемости необходимо оплачивать, а наличие квалификации в разных сферах деятельности также необходимо учитывать при определении базового уровня вознаграждения». В зарубежных компаниях, например, в США, размер базового заработка зависит, в первую очередь, от квалификации работника. В Японии на уровень базового заработка влияют так называемые «жизненные пики», которые связаны с различными событиями в жизни, потому что в это время изменяются внутренние мотивы работников, и, соответственно, с ними изменяется заработная плата работников. Для того, чтобы в системе стимулирования труда отсутствовали уравниловка и необоснованная супер дифференциация вознаграждений, логично использовать систему оплаты труда, где 2/3 - это фиксированный оклад, а 1/3 переменная часть.

Важное значение в деле стимулирования производительности труда имеет дополнительная заработная плата в виде различных надбавок, единовременного вознаграждения и других доплат, носящих в основном компенсационный характер, направленных на возмещение затраченных усилий со стороны работника. Некоторые из них предусмотрены законодательством (за звание, должность, работу в ночное время и выходные дни и др.), а некоторые вводятся самой компанией (за профессиональное мастерство, план и др.).

Стимулирующая функция заработной платы повышается при дополнении ее системой премирования. По данным многих исследователей, премия мотивирует даже сильнее, чем ежегодное повышение заработной платы, потому что она выплачивается в определенных случаях в соответствии с достигнутыми положительными результатами. В основном премия выплачивается за высокие количественные результаты, эффективное использование ресурсов, экономию затрат и др.

Таким образом, оплата труда остается по-прежнему основным мотивом трудовой деятельности и мерилем цены рабочей силы. Дополнительное материальное вознаграждение зависит от индивидуального вклада работника в получение конечных результатов компании.

Существует заблуждение, что только высокой оплатой можно побудить человека к определенным действиям или к его стремлению дальнейшего развития. А между тем оплата труда – это лишь первоначальный импульс, толчок к каким-либо действиям, она позволяет человеку удовлетворить свои определенные потребности. Но для роста знаний, для их обновления только оплаты труда явно недостаточно. В этом случае человек ищет не только внешнее, но и внутреннее вознаграждение, которое может приходиться как в форме удовлетворения собой, так и в желании получить признание со стороны коллектива, руководства, общества, то есть у человека ярко проявляется желание получить удовлетворение потребности в уважении.

Поэтому все более широко применяются нематериальные методы стимулирования: организационные и морально-психологические методы. Широкое их использование связано с тем, что персонал имеет интересы, не только связанные с получением материального вознаграждения, но и такие как, реализация личных и профессиональных целей, продвижение по службе, достижение высоких результатов, обретение уважения, признание со стороны коллег, наличие содержательной работы и т.д.

К организационным методам мотивации относятся: привлечение к участию в делах организации; возможность приобретения новых знаний и навыков; обогащение труда, заключающееся в предоставлении более содержательной и значимой работы; информирование о достигнутых результатах; гибкий график работы, возможность самостоятельного выбора решений; участие в управлении, в рамках которого принимаются решения об условиях труда, о профессиональном обучении, вознаграждении и т.д.

Система морально-психологических методов мотивации включает следующие основные элементы: создание условий, при котором вырабатывается профессиональная гордость за проделанную работу, личная ответственность за ее результаты; обеспечение возможностей каждому работнику показать свои способности; личное и публичное признание; атмосфера взаимного уважения и доверия; предоставление всем равных возможностей вне зависимости от должности; свобода планирования работы и др.

Также необходимо упомянуть еще одну форму мотивации, которая по существу объединяет в себе все рассмотренные выше. Речь идет о продвижении в должности, которое дает и более высокую заработную плату (экономический мотив), и интересную и содержательную работу (организационный мотив), а также отражает признание заслуг и авторитета личности путем попадания в более высокую статусную группу (моральный мотив).

Методы стимулирования результативности деятельности сотрудников можно также классифицировать как: прямые экономические (сдельная оплата, повременная оплата, премии за рационализацию, участие в прибыли, оплата обучения и др.); косвенные экономические (доплаты за стаж работы, льготное пользование жильем, автотранспортом, медицинская страховка и др.) и социальные (не денежные) методы (обогащение труда, гибкие рабочие графики, охрана труда, программа повышения качества трудовой жизни, продвижение по службе, участие в принятии решений и др.).

Большинство руководителей придерживаются мнения, что для стимулирования персонала к труду достаточно повышения заработной платы и выплаты премий, при этом не уделяется должного внимания другим нематериальным методам стимулирования труда. Поэтому необходим комплексный подход в управлении трудовой мотивацией персонала, предполагающий максимальное использование всех средств материального и нематериального стимулирования труда.

Критериями эффективности системы мотивации труда персонала являются:

1. принцип комплексности, который подразумевает соотношение системы мотивации с потребностями и ожиданиями сотрудников.
2. гибкость разработанной системы мотивации, т.е. возможность оперативного внесения изменений с учетом происходящих событий на внешнем рынке, во внутренней среде компании.

В заключение следует отметить, что системы стимулирования, идеально подходящей для всех компаний, не существует, поэтому основная задача внутренней системы стимулирования труда должна состоять в подборе такого соотношения уровня заработной платы и других стимулирующих средств, отвечающего как потребностям персонала, так и возможностям компании. Для этого необходимо проведение не только оценки существующей системы стимулирования, но и изучение мотивирующих факторов трудовой деятельности персонала.

**Источники:**

1. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. Пер. с англ. М.: Дело, 1992.
2. Веснин, В. Р. Менеджмент: учебник. 4-е изд., перераб. и доп. М.: Проспект, 2011. – 616 с.
3. Веснин В.Р. Управление персоналом: теория и практика: учебник. М.: Проспект, 2009. – 688 с.
4. Рамазанов Н. Под знаком кризиса //Деловая неделя. 2009. №33. С.3
5. Радугин А.А., Радугин Ю.А. Введение в менеджмент: социология организации и управления. Воронеж, 1995. С. 49.
6. Павлуцкий А., Алехина О. Обучение действием: новый подход к корпоративному обучению и развитию персонала // Управление персоналом. 2001. № 5. С. 24-27.

## **РАЗВИТИЕ ПРОЕКТНОГО МЕНЕДЖМЕНТА В РЕСПУБЛИКЕ КАЗАХСТАН: СОСТОЯНИЕ И ПЕРСПЕКТИВЫ**

Внедрение современных методов управления проектами, или проектного менеджмента, в Казахстане проходит довольно сложно. Сказывается не только отсутствие квалифицированного персонала, но и зачастую нежелание руководителей осуществлять необходимые изменения. Управление проектами подразумевает разрушение существующих жестких иерархических организационных структур и адаптацию методик управления, которые разрушают старые традиционные связи и создают новые [1].

Почему развитие управление проектами в Казахстане заслуживает особого внимания?

Дело в том, что сегодня управление проектами в Казахстане, в том числе на уровне государства, вызывает массу нареканий. Более 60 процентов проектов и программ выполняется с нарушением сроков и превышением объемов финансирования. Например, объем государственных субсидий в сельское хозяйство ежегодно растет, в 2015 году он достиг примерно 200 млрд тенге, при отсутствии ощутимой отдачи [2]. Казахстан будет продолжать сталкиваться с неэффективным использованием средств до тех пор, пока мы не синхронизируем национальные стандарты проектного менеджмента с международными, пока будут существовать расхождения в понимании самого этого предмета. Ведь до сих пор, приступая к реализации проекта, каждый исполнитель придумывает схему организации работ, тратя на «изобретение велосипеда» 30–40 процентов времени. А проектный менеджмент позволяет исключить эти потери.

40 лет назад в мире поняли, что «управление проектами» – это отдельная дисциплина, и она не имеет жесткой взаимосвязи с технологическими процессами. Проектный менеджер может организовать работу в любой сфере – медицине, космонавтике, сельском хозяйстве, промышленности.

Управление проектами является одной из самых успешных философий современного бизнеса в условиях сокращения жизненного цикла продукта, глобальной конкуренции, взрыва объема знаний, уменьшения размера корпораций, большего внимания к клиенту и быстрого развития стран третьего мира. Именно через проектный менеджмент обеспечивается эффективная реализация корпоративных стратегий. Управление проектами больше не используется в исключительных случаях, а становится стандартным способом ведения бизнеса. Преуспевающие компании объясняют свою способность захватывать и удерживать значительную долю рынка использованием проектных групп, которые быстро разрабатывают и реализуют проекты.

Перед руководителями предприятий остро стоят вопросы конкуренции с отечественными и зарубежными производителями, проблемы выбора поставщиков, материалов и субподрядных организаций, взаимоотношений с акционерами, угрозы высокой инфляции и снижения деловой активности, трудностей с получением кредитов и другие вопросы, которых во времена плановой экономики не существовало. В прошлом предприятия пытались смягчить влияние этих факторов программами снижения издержек. В развитых странах эта проблема решалась за счет приобретения капиталоемкого оборудования, заменявшего относительно более дорогой ручной труд. Предприятия повышали продуктивность без увеличения числа работников. В Казахстане, наоборот, зачастую оказывалась целесообразной замена машинного труда более дешевым ручным, а оборудование не обновлялось из-за высокой рыночной цены. Однако и у данных мер были свои ограничения: при дальнейшем увеличении использования одного ресурса снижалась рентабельность. Возникла потребность в альтернативных способах решения существующих проблем. Одним из таких способов является изучение и внедрение в практику положений теории управления проектами. Это помогает усилить контроль и повысить эффективность использования всех ресурсов предприятия.

Мировые тенденции вынуждают отечественный менеджмент обращать внимание на мировую практику управления проектами, программами и портфелями. Последние несколько лет практики проектного управления активно продвигаются в Казахстане, в том числе благодаря деятельности неправительственных организаций. Одним из центров компетенции в проектном управлении является ассоциация «Союз проектных менеджеров Республики Казахстан» (далее – СПМ РК, Союз), действующая в Казахстане с 2003 года. С 2008 года по инициативе СПМ РК в республике начата подготовка магистрантов и докторантов по специальности «управление проектами». В том же году первая магистратура была открыта в Казахском национальном техническом университете имени К. И. Сатпаева. На сегодняшний день магистратуры действуют уже в пяти вузах Казахстана – двух национальных и трех ведущих частных. Уже подготовлено порядка 70 специалистов – магистров экономических наук по специальности «управление проектами». В декабре 2013 года состоялась первая защита докторской диссертации по этой специальности.

Значимость проектного управления постепенно выходит и на государственный уровень. В 2010 году СПМ РК совместно с партией «Нур Отан» разработал Концепцию развития проектного менеджмента в РК на 2010–2020 годы. В сентябре 2010 г. в соответствии с планом работы Инновационного комитета партии проект этой Концепции был представлен для широкого обсуждения на сайте НДП «Нур Отан» и СПМ РК.

Более 500 руководителей и специалистов органов государственного управления, национальных компаний, институтов развития и предприятий малого и среднего бизнеса, вузов, представителей проектного сообщества ознакомились с проектом концепции. Поступило около 30 откликов с замечаниями и предложениями. К настоящему времени большая их часть обработана и внесена в проект документа.

В Республике Казахстан сформирована критическая масса специалистов, владеющих навыками, инструментами и методами проектного управления. За период 2003-2010 г. только СПМ РК подготовил более 2500 тысяч специалистов по базовому курсу «РМВОК РМІ». Ведется подготовка к Международной сертификации на «РМР РМІ». С 2009 года в КазНТУ им. К.И.Сатпаева ведется подготовка магистров и докторов PhD на бюджетной и коммерческой основах. Получены соответствующие государственные лицензии, разработаны Государственные общеобязательные стандарты образования Республики Казахстан по магистратуре 6M051800 и докторантуре 6D051800. При КазНТУ им. К.И. Сатпаева создано Учебно-методическое объединение (УМО) по данной специальности. Программы обучения гармонизированы с соответствующими программами ведущих зарубежных вузов и готовятся к аккредитации в Институте проектного менеджмента (РМІ США).

К настоящему времени необходимость динамичного развития проектного управления в Казахстане стала очевидной. Создание рабочей группы при Правительстве по разработке «Национальной системы проектного управления в РК» является реальным подтверждением этому. Представленный данной группой доклад на координационном совете ПФИИР 28.11.10 г. внес мощный импульс, активизировавший весь процесс развития проектного управления в Казахстане.

Таким образом, объем работы, проделанный НДП «Нұр Отан» и СПМ РК, а также, то обстоятельство что СПМРК является единственным в Казахстане глобальным представителем (Global REP РМІ) Института проектного менеджмента (РМІ США), свидетельствует о том, что Партия и Союз являются реально работающими Ресурсами для создания «Национальной системы проектного управления».

Идея освоения управленческого подхода в Казахстане получила поддержку Президента Н.А. Назарбаева в мае 1993 года на Первом съезде инженеров Казахстана. Обращаясь к представителям инженерного корпуса республики, он подчеркнул: «Хотелось бы обратить ваше внимание на одну важную сторону современного инженерного образования и деятельности. Я имею ввиду тот аспект организации инженерного труда, который получил название «управление проектами» или «проектный менеджмент». Его особенность и преимущество в том, что он ориентирует на непрерывное отслеживание и инженерное сопровождение всего инвестиционного цикла от поиска идеи до получения прибыли».

Велика роль проектного менеджмента в формировании национальных инновационных систем (НИС). Мировая практика показывает, что созданию национальных инновационных систем ведущих экономик мира всегда предшествовало принятие национальных стандартов Управления Проектами. И это обосновано, поскольку процесс формирования НИС представляет собой реализацию большого набора уникальных проектов. Поэтому, отсутствие в Казахстане официально принятых стандартов Управления Проектами, может поставить под сомнение создание эффективной национальной инновационной системы. Более того, попытки реализации инноваций без применения стандартов Управления Проектами приводят к чрезмерному увлечению коммерциализацией технологий. Вследствие этого, результаты проектов, как правило, не достигаются ни по срокам, ни по содержанию, ни по стоимости.

Участниками процесса внедрения проектного менеджмента в Казахстане являются: ряд министерств и ведомств республики, институты инновационного развития, Союз проектных менеджеров Республики Казахстан, Казахстанская ассоциация управления проектами, Международная академия информатизации (г.Алматы), ряд вузов, консалтинговых компаний и учреждений.

По инициативе профессиональных ассоциаций в Казахстане осуществляется комплекс мероприятий по продвижению знаний и опыта в области Управления проектами. Проведены три международных симпозиума, ряд форумов и конференций по вопросам продвижения проектного менеджмента. В целях повышения квалификации специалистов компаний, учреждений и организаций проводятся профессиональные бизнес-тренинги с привлечением зарубежных и отечественных специалистов. Обучающие и консалтинговые организации накопили достаточный опыт проведения тренингов, мастер-классов и семинаров, в которых приняли участие более 10 тысяч руководителей и специалистов органов государственного управления, национальных компаний, предприятий малого и среднего бизнеса Республики Казахстан.

Однако трудностей в продвижении проектных практик управления в стране еще немало. Статус управления проектами в стране пока невысок. Основная причина – недостаточное внимание к данному вопросу со стороны властных структур. Поскольку все преобразования в Казахстане за последние двадцать лет происходят под контролем и при поддержке государства, отсутствие такой поддержки часто обрекает новшество на неудачу или вялотекущее развитие.

К настоящему моменту созданы объективные предпосылки для широкомасштабного развития и применения управления проектами в Республике Казахстан. Что же предстоит предпринять в стране в ближайшие годы в направлении дальнейшего укрепления и развития проектного менеджмента? Для этого необходимы следующие шаги:

1. разработать государственную политику в области продвижения проектного менеджмента и интеграции Казахстана в мировую систему управления проектами;

2. обеспечить разработку национальных стандартов по управлению проектами и их гармонизацию с соответствующими международными стандартами;
3. развивать академическое и профессиональное образование в области управления проектами;
4. интенсифицировать переподготовку и повышение квалификации руководителей всех уровней для освоения методологии и средств управления проектами;
5. создать систему мотивации и стимулирования использования управления проектами;
6. ввести в Квалификационный справочник должностей руководителей, специалистов и других служащих Министерства труда и социальной защиты РК должность менеджера проекта;
7. развивать отечественную систему сертификации специалистов и организаций в сфере управления проектами;
8. выстроить четкие коммуникационные, организационные и экономические механизмы взаимодействия филиалов международных организаций и казахстанских организаций, занимающихся продвижением проектного менеджмента в республике.

С полной определенностью можно сказать, что весь этот комплекс работ потребует как государственной поддержки, так и усилий деловых кругов и общественности. Проектное управление должно стать одним из основных направлений социально-экономического развития Казахстана в третьем тысячелетии [3].

**Источники:**

1. Заренков В.А. Управление проектами. Москва. Санкт-Петербург. Издательство АСВ. 2010.
2. Государство меняет субсидиям ориентиры. Как сделать финансовую поддержку фермеров эффективной? <http://kapital.kz>
3. Культура управления: Казахстан на международном пути к проектному и инновационному менеджменту. <http://success.kz/>.



## РАЗРАБОТКА БИЗНЕС ПЛАНА КОМПАНИИ, ИНВЕСТИЦИОННОГО ПРОЕКТА

На сегодняшний день бизнес-план является одним из наиболее популярных инструментов менеджмента. Не оставляет сомнений тот факт, что даже если организация не нуждается в финансировании и если рассматриваемый бизнес – это всего лишь стенд с лимонадом, в любом случае необходим бизнес-план, чтобы полностью раскрыть потенциал данного предприятия. Компаниям необходим надлежащий инструмент стратегического планирования, особенно если рассматриваемое предприятие относится к строительной отрасли. До сих пор некоторые организации не используют потенциал бизнес-плана, несмотря на возможности оптимизации с его помощью стратегического и оперативного менеджмента. Данная статья сфокусирована на основных теоретических аспектах, вопросах и возможностях применения бизнес-планирования.

*Ключевые слова:* бизнес-планирование, улучшение, стратегическое и оперативное управление, реализация, основополагающие принципы, теоретические аспекты, типы бизнес-планов.

В современной экономике организации вынуждены оптимизировать подходы к внутренней организационной деятельности и к своей активности на рынке в кратчайшие сроки.

Важные вопросы перед организациями сейчас - это разработка новых источников финансирования с сохранением текущих, сохранение и увеличение нынешних позиций на рынке, обновление и модернизация производственных мощностей. В этих условиях бизнес-планирование играет в роли инструмента управления.

Оптимизация стратегического и оперативного управления с помощью бизнес-планирования в организации остается актуальным вопросом [1]. Полный потенциал такого инструмента, как бизнес-планирование, в менеджменте в практике нашего бизнеса используется не в полной мере. Использование зарубежных теоретических и практических наработок при написании и дальнейшем использовании бизнес-плана зачастую не позволяет деловой климат, в котором находятся казахстанские организации. Конечно, не нужно забывать о хозяйственных, правовых и социальных различиях. В области проблем, связанных с эффективностью деятельности компании, на первый план выходят показатели выработки и принятия соответствующих решений и скорости обмена информацией. Во времена постоянно меняющейся ситуации на рынке компания должна соответствовать интенсивности этих изменений и быть гибкой. В таком случае уменьшается риск принятия решений на основе устаревших данных. Часто принятие решения на основе экономических данных в часто меняющейся рыночной ситуации может только усугубить ситуацию. Для обеспечения стабильного уровня развития организации ответственные работники должны решать разные задачи, связанные с большой неопределенностью. Решение их с использованием такого инструмента, как бизнес-планирование, является в том числе миссией плановой деятельности. Однако известна ситуация, где планирование осуществляется комплексно, включая в себя этап разработки и постановки задачи и этап определения реальности этих задач в связке с существующими ресурсами. Сочетание этих двух этапов позволит предугадывать возможные изменения рынка, своевременно и адекватно на них реагировать [2].

Бизнес-план не следует принимать как неизменный документ, но как образец, который можно изменять в зависимости от существующей обстановки. Целесообразным будет, вероятно, рассмотрение бизнес-плана в качестве удобного набора критериев и функций, используя которые можно быстро подстраиваться и решать появляющиеся задачи. Следовательно, бизнес-план – это удобный инструмент конструирования стратегии деятельности предприятия. Используя базовый набор показателей деятельности предприятия и соответствующих ожидаемых показателей, можно ясно представить себе конечные результаты деятельности компании на определенный момент времени в будущем. Подтверждение либо опровержение существующих прогнозов перспектив предприятия осуществляет проведение соответствующих маркетинговых исследований. В случае расхождения прогнозируемых параметров с результатами исследований необходим пересмотр заданных показателей с возможностью их последующей корректировки. Несмотря на столь широкий спектр возможностей бизнес-планирования при комплексном моделировании бизнес-процессов, в казахстанской практике планирование зачастую сводится к написанию бизнес-плана или финансово-экономического обоснования проекта. При управлении же конкретным проектом бизнес-план чаще всего не используется или используется частично [3].

Бизнес-план как система, состоящая из значительного количества показателей, в финальной своей части (в частности, в процессе утверждения) должна быть достаточно гибкой моделью обоснования деятельности предприятия или проекта, но никоим образом не принуждающим документом без права на изменения. Он не должен носить законодательный характер, но, наоборот, должен быть максимально подвижным инструментом воздействия и управления. Традиционно бизнес-план рассматривают как оценку прибыльности и возможности реализации того или иного проекта. Возможность его рассмотрения в качестве необходимого атрибута успешного выполнения того или иного проекта позволит кардинально по-новому увидеть возможности данного инструмента управления [4].

Комплексность процесса бизнес - планирования предполагает, что в самом документе бизнес-плана должны содержаться вопросы и задачи для их решения. И, несмотря на то что не существует какой-либо конкретной модели бизнес-плана, показателям которой должны удовлетворять все без исключения документы, особенностью модели бизнес-плана является возможность фокусирования на тех или иных задачах, поставленных перед организациями. Соответственно, по данному целевому предназначению бизнес-планы можно условно разделить на созданные с целью [3]:

- получения финансирования внутренних проектов компании;
- получения банковского кредита или соответствующей инвестиционной поддержки;
- привлечения партнеров или спонсоров для реализации внутрифирменных проектов компании;
- разработки финансовых и технико-экономических обоснований проектов и соответствующих программ развития предприятия;
- обобщения и переоценки текущей деятельности;
- осуществления текущей стратегии деятельности предприятия;
- реконструкции существующих мощностей или же получения дотаций на оздоровление текущих активов предприятия и амортизацию;
- инновационного развития предприятия;
- управления рисками на предприятии;
- освещения деятельности или спектра деятельности предприятия, формирования определенного мнения о компании, ознакомления общественности с ее планами, перспективами, результатами деятельности, ее партнерами и конкурентами.

Бизнес-планирование является как поисковой, так и проектно-исследовательской активностью. Именно благодаря бизнес-планированию можно адекватно оценить свои сильные и слабые стороны, четко увидеть возможные ошибки проекта и приложить усилия по управлению рисками [5]. Бизнес-план можно использовать согласно различным целям организации. Инструментальное многообразие бизнес-плана можно условно подразделить на следующие цели:

- оценка и анализ;
- финансовый контроль и управление;
- управленческий элемент;
- НИОКР;
- моделирование;
- стратегическое и оперативное управление.

Объем и структурные особенности бизнес-плана определяются конкретным видом бизнеса. Однако есть ряд показателей, согласно которым рекомендуется составлять бизнес-планы. Бизнес-план должен быть достоверным (отражающим истинное состояние дел на предприятии и в его внешнем окружении), информативным (включающим в себя необходимый и достаточный набор информации, требуемый для принятия управленческих решений), с понятным, логичным и доступным для восприятия наполнением, с аргументированным и обоснованным доводом [4]. Всю сопутствующую информацию лучше помещать в приложения к бизнес-плану, дабы не перегружать его [1]. Структура бизнес-плана может варьироваться от проекта к проекту. Однако обобщенно, с точки зрения отечественного опыта, рекомендуется использовать следующие нормы при составлении бизнес-планов [6]:

1. Исполнительное резюме (обзорный раздел).
2. Общее описание компании.
3. Продукция и услуги.
4. Маркетинг - план.
5. Производственный план.
6. График выполнения работ (календарный план).
7. Управление и организация.
8. Капитал и юридическая форма компании.
9. Финансовый план.
10. Оценка рисков.

Эта структура наиболее четко и полно отображает поставленные вопросы, на которые призван отвечать бизнес-план [4].

Зарубежные методики предполагают предметно-ориентированный вариант проекта, когда задача дальнейшего планирования сводится к обеспечению выпуска необходимой номенклатуры изделий требуемого ассортимента, а во главу ставится план маркетинга. Выбор данного варианта, прежде всего, обусловлен: большой гибкостью производства, которая позволяет быстро менять ассортимент выпускаемой продукции; конкуренцией, изменившей отношение к качеству выпускаемой продукции; высокой степенью неопределенности возмущений окружающей среды. В нашей практике традиционно применяется технологический подход, когда за основу выбирается план производства. бизнес-планирование является не только инструментом фондов, обусловленным отсутствием финансовых средств для их замены или ремонта и отсутствием современных технологий.

Вместе с тем существует также проблема контроля за реализацией бизнес-плана: известно, что реализация лишь малой части проектов заканчивается в срок и с планируемым объемом затрат. Принимая во внимание указанные недостатки, можно описать следующую схему, характеризующую процесс бизнес-планирования в организации: «осуществление бизнес-анализа >> оценка результатов бизнес-анализа >> формирование бизнес-плана >> оценка результатов бизнес-планирования >> определение динамики развития бизнес-плана >> управление ходом реализации бизнес-плана».

В целом можно заключить, что современные методики ориентированы на использование различных пакетов прикладных программ: Project-expert, CO-MFAR, Альт-Инвест, PROSPIN и проч. В этом случае разработка бизнес-плана сводится к расчету некоторого множества показателей. Оценка результатов, полученных в результате данных расчетов, также можно характеризовать одной из ключевых проблем в бизнес-планировании. Оценка бизнес-планирования, кроме стандартного экономического обоснования, можно проводить, используя функциональный метод оценки. В данном случае предприятие рассматривается как совокупность функциональных подсистем. Бизнес-план как инструмент управления влияет на все предприятие в целом или на некоторые из данных подсистем. Детализируя данные параметры, можно более четко оценить результаты бизнес-планирования. При этом данные подсистемы можно условно подразделить так:

– организационная, характеризующаяся конъюнктурой системы, характер и форма связей элементов внутри нее;

– управленческая, характеризующаяся способом управления за данной системой;

– юридическая, характеризующаяся нормативно-правовыми аспектами деятельности предприятия;

– планирования – разработка и реализация стратегических и оперативных планов;

– техническая и технологическая, включающая в себя соответствующие аспекты системы;

– коммуникационная, описывающая внешние и внутренние характеристики связей системы;

– экономическая – экономические нормы и регламентации функционирования организации;

– социальная – условия труда и отдыха персонала;

– экологическая – влияние производства на экологическую подсистему и природоохранные мероприятия;

– информационная – совокупность информации внутри системы.

Данный перечень с учетом упомянутой концепции может быть существенно расширен и систематизирован. Как видно из спектра задач, которые необходимо решать предприятиям, бизнес-планирование является не только инструментом для привлечения инвестиций в проект, но также и одним из ключевых инструментов менеджмента, который можно использовать для реализации программ производства, развития, слияния с другими компаниями, при решении задач повышения эффективности деятельности компании, сокращения циклов принятия решений и соответствующих бюрократических процедур, что в конечном счете позволит облегчить управленческую составляющую в компаниях [1].

В целом бизнес-план представляет собой специальный инструмент управления, широко применяемый практически во всех областях современной экономической системы, независимо от масштабов и сферы деятельности предприятия, а также его формы собственности. Бизнес-план – это рабочий инструмент как для вновь создаваемых, так и для действующих фирм; он выступает как краткое, точное, доступное и понятное описание бизнеса, в то же время являясь важнейшим инструментом при рассмотрении большого количества потенциально возможных ситуаций, позволяющих выбрать наиболее перспективные решения и определять средства для их достижения. Бизнес-план является одним из наиболее востребованных средств информационного обеспечения управления и оценки деятельности предприятий. Очевидно, что осмыслению сущности бизнес-планирования способствуют не только собственно теоретические изыскания, но и широкомасштабные наработки практического плана. Как следствие спектр задач, связанных с разработкой и реализацией бизнес-планов инвестиционных проектов, занимает особое по значимости положение, так как касается универсального организационно-управленческого механизма, позволяющего решать разнообразные экономические вопросы. Данное обстоятельство свидетельствует не только об актуальности этой проблематики, но и подтверждает масштаб ее значимости как для экономики страны в целом, так и для отдельно взятого хозяйствующего субъекта.

#### **Источники:**

1. Зигель Э.С., Шульц Л.А. Составление бизнес-плана. М.: Джон Уайли энд Санз, 1994
2. Adams R.L. Complete Business Plan: Streetwise Publication
3. Бизнес-план: Методические материалы 1994.- 80 с
4. Волков И.М., Грачева М.В. Проектный анализ 2004. - 495 с.
5. Бринк И.Ю. Бизнес-план предприятия. Теория и практика, 2002. - 340 с.
6. [http://online.zakon.kz/Document/?doc\\_id=1016785](http://online.zakon.kz/Document/?doc_id=1016785)

## **СТРАТЕГИЯ РАЗВИТИЯ КОМПАНИИ И ЕЕ СТРАТЕГИЯ В ФИНАНСОВЫХ ПОКАЗАТЕЛЯХ**

Цикличность экономических процессов в стране и мире, растущая конкуренция компаний, необходимость их быстрой адаптации к сложному и постоянно изменяющемуся рынку, давление новых производственных и управленческих технологий, открытость таможенных границ вынуждают компании встать на путь постоянного развития и усовершенствования в целях сохранения рыночных позиций и повышения их конкурентоспособности как на внутреннем, так и на внешнем рынках.

Приоритетной становится задача поиска путей повышения эффективности развития компании, которые помогут быстро, экономично и адекватно отвечать рыночной динамике, способствуя освоению новых технологий, выпуску новой продукции или услуг, выходу на новые рынки. При этом внутренняя структура компании также подвергается трансформации путем улучшения системы внутрифирменного управления, внедрения управленческих технологий стратегического планирования и развития в целях получения конкурентных преимуществ на долгосрочную перспективу.

Результатом этого должно быть не текущее развитие компании, как регулируемая и контролируемая деятельность, а ее реальное, эффективное и экономичное развитие, раскрытие ее потенциала.

В свою очередь, стратегия развития компании требует разработки системы количественных показателей, в качестве которых обычно выступают финансовые и экономические коэффициенты, являясь инструментарием финансовой стратегии, входящей в систему базовых функциональных стратегий.

Финансовая стратегия связывает, определяет, создает условия для выполнения других функциональных стратегий развития компании – корпоративной, конкурентной, производственной, которые также оказывают взаимное влияние на финансовые показатели стратегического развития. Ускоренный динамизм экономических процессов внешней среды настраивает менеджмент компании не только поддерживать вектор стратегического развития, следует использовать новые возможности, открывающиеся с изменением внешних факторов развития: новые рынки ресурсов, новые рынки сбыта.

Актуальность разработки методологии построения стратегии развития компании, инструментария измерения количественных параметров, способных определить финансовые предпосылки роста конкурентоспособности и результативности ведения хозяйственной деятельности компании, определили выбор темы исследования.

Блок организации внутренних процессов представляет комбинацию двух тактик: усиление инновационной составляющей в целях завоевания рынка и привлечения новых заказчиков и повышение производительности в традиционных видах деятельности. При этом Компания имеет большой опыт внедрения инноваций: в 2014 году было приобретено оборудование «Top Trade» для повышения качества и скорости бурения, что позволило сократить затраты на бурение каждой скважины на 9,7% за счет сокращения продолжительности бурения. Заданные целевые параметры (в днях и чел/часах) реальны и просчитываемы, что позволит своевременно реагировать и принимать управленческие решения по выравниванию производственной ситуации для достижения плановых значений. В свою очередь, это создаст вектор обратной связи по работе с персоналом.

Отрегулированная структура внутренних бизнес-процессов позволит строить объективную политику по работе с заказчиками и поведению на конкурентном рынке. Целевые параметры также количественно измеримы и достижимы.

Вершиной системы является финансовый блок, который также имеет целевые количественные ориентиры. Достичь плановых показателей возможно при выполнении задач предыдущих блоков.

Таким образом, следует определить развитие как полноценную корпоративную деятельность, требующую соответствующих временных и финансовых затрат. В современной экономике большинство компаний представляют собой открытую систему и потому крайне чувствительны к влиянию внешних факторов, которые оказывают значительное влияние на состояние и результативность развития. Мировой кризис и продолжающееся финансовое напряжение в отечественной экономике наглядно показали уязвимость внутреннего производственного сектора от колебаний внешней конъюнктуры рынка. Политические, международные, конкурентные, технологические, социальные, экологические факторы постоянно изменяются, степень их влияния на бизнес растут. Внешние факторы несут в себе и угрозы и возможности развития компании. Возникает настойчивая необходимость постоянного мониторинга и анализа происходящих изменений, что в итоге воспитывает умение гибко, быстро и эффективно адаптироваться к колебаниям внешней среды.

Важной задачей управления компанией является повышение эффективности комплексного развития, которое включает в себя высокую степень реактивности на изменения рынка или других обстоятельств внешней среды посредством выпуска новой или модернизированной продукции, внедрения новых технологий производства и сбыта, реструктуризации, улучшения системы внутрифирменного управления и использования новых маркетинговых стратегий. Сама же компания или организация, и вся ее деятельность



являются теми объектами, которые необходимо развивать с целью повышения конкурентоспособности в долгосрочной перспективе.

Уже в самом понятии «организации и компании» [1, 2], как экономически и юридически самостоятельного субъекта хозяйствования, объединяющего людей, совместно реализующих некоторую программу или цель и действующих на основе определенных процедур и правил, что отличает организацию от просто группы и коллектива [3], заложено наличие цели и упорядоченных действий. При этом понятие «предприятие» [4] добавляет необходимость осуществления производственной, научно-исследовательской и коммерческой деятельности с целью получения прибыли.

Компания производит товары или оказывает услуги, объединяет своих сотрудников для достижения общих целей, несет социальную ответственность в экономической системе общества и действует рационально, что определяется системой единых корпоративных целей. Ориентация на эти цели объединяет людей (трудовой коллектив), оборудование (долгосрочный актив), финансовые средства и иные активы в единую структуру. Задачи управления компанией решаются путем учета и взаимосвязи стратегии, общих целей, рациональности управления, используемого набора ресурсов и технологий, подходов менеджмента и др.

Предметом данного исследования являются совокупность экономических отношений, возникающих в процессе стратегического управления развитием компании. Теоретической и методологической основой исследования являются труды ученых-экономистов в области финансового анализа, технико-экономические показатели предприятия, руководящие документы, статистические данные Агентства РК по статистике и Департамента по статистике Кызылординской области, финансовая отчетность ТОО «Zhanros Drilling», а также материалы, собранные в ходе личных исследований автора, их анализа и обобщения. При решении поставленных задач использовались методы системного анализа, а также общие и специальные научные методы: синтез, методы статистического и экономического анализа.

Начало 2000-х годов ознаменовалось периодом активных государственных реформ экономической, финансовой и правовой сфер по привлечению инвестиций и формированию предпринимательского сектора в экономике Казахстана. Основной упор был сделан на развитие экспортоориентированных отраслей отечественной экономики, в частности, разведки и добычи углеводородов. В этот же период в нефтяную отрасль активно входит иностранный капитал, привнося с собой новые технологии производства и управления. Рост мировых цен на нефть и углеводородное сырье (рис. 1) активизировал инвестиционные потоки в нефтяной сектор, обеспечив прорыв добычи и высокую рентабельность отрасли.

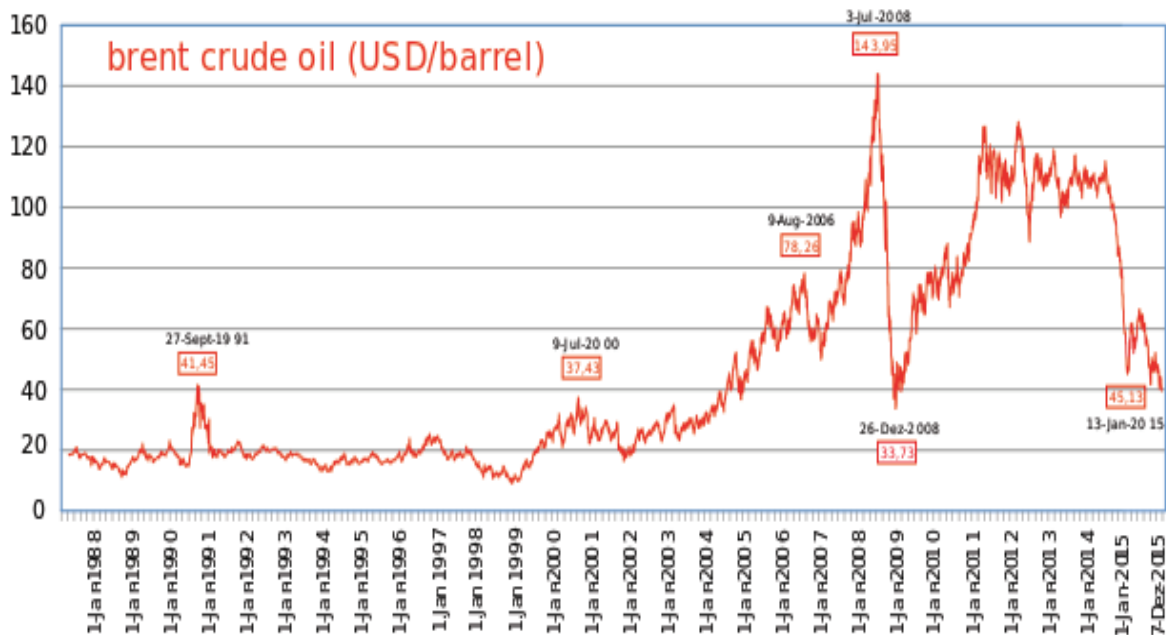


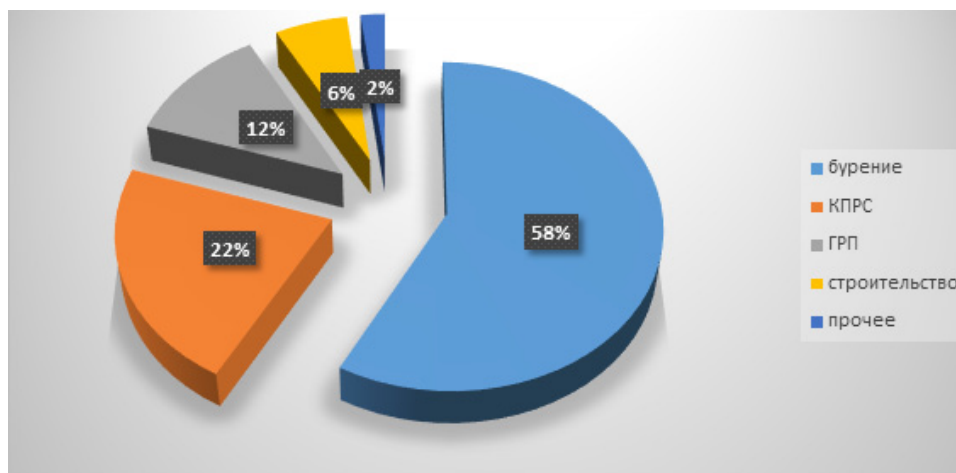
Рисунок 1. Динамика стоимости 1 барреля нефти в долл. США

Примечание: источник [38]

Первым сектором нефтесервиса, в который иностранные собственники нефтяных месторождений Кызылординской области допустили местных предпринимателей, стало строительство. Компания, осуществляя с 1996 года поставки запчастей и оборудования нефтяным компаниям региона, уловила восходящий тренд и предложила услуги по строительству промышленных дорог и объектов производственной инфраструктуры на нефтяных месторождениях региона. До 2008 года растущие цены на нефть (рис. 1) стимулировали инвестиции в отрасль, а отсутствие конкурентов гарантировало высокую



норму рентабельности для нефтесервисных компаний. Целевой функцией стратегии развития компании в период 2001-2013 гг. являлось освоение новых технологических ниш недропользования с высокой нормой доходности. Компании удалось добиться поставленных целей и выстроить всю технико-технологическую цепочку услуг по разработке нефтяных месторождений: от строительства дорог и промышленных объектов, до всех видов ремонта (капитального, текущего, подземного) и бурения скважин.



**Рисунок 2. Структура производственной деятельности Компании**  
*Примечание: составлено автором*

В настоящее время в структуре производственной деятельности компании (рис.2) основную долю занимает услуга по бурению нефтяных скважин, как наиболее рентабельная. Сектор по ремонту скважин, несмотря на низкую доходность, составляет 22% и имеет тенденцию к дальнейшему сокращению.

Перспективным направлением деятельности выступает услуга по ГРП (гидравлический разрыв пласта), являясь новым и высокотехнологичным способом повышения нефтеотдачи пласта. К проблемам расширения данного направления деятельности относятся: относительно высокая цена на услуги ГРП по сравнению с традиционными способами увеличения дебета скважин (свабирование, кислотная обработка и пр.), наличие иностранных конкурентов, инновационность услуг и, как следствие, настороженность в отношении местных подрядчиков. Доля строительства значительно сократилась за период 2001-2011 гг., так как 90% нефтяных компаний подключились к магистральному нефтепроводу и потребность в строительстве и поддержании промышленных дорог для транспортировки нефти автотранспортом фактически отпала. К прочим видам относятся услуги спецтехники и транспорта, которые в период бурного роста нефтедобычи 2005-2008 гг. были востребованы и фактически составляли 15% от всего объема предоставляемых услуг.

При этом зарубежная школа менеджмента неоспоримым принципом подхода к развитию компании признает плюрализм подходов. При разработке инструментария учитывается множественность описаний объекта управления, что определяет ситуационный подход при выборе инструмента воздействия. Напротив, в отечественной науке при разработке методов организационного развития понятия «организационное развитие», «эффективность», «выживание» используются без объяснения их содержания, как если бы это была давно решенная проблема [4].

В современной экономике большинство компаний представляют собой открытую систему и потому крайне чувствительны к влиянию внешних факторов, которые оказывают значительное влияние на состояние и результативность развития. Мировой кризис и продолжающееся финансовое напряжение в отечественной экономике наглядно показали уязвимость внутреннего производственного сектора от колебаний внешней конъюнктуры рынка. Политические, международные, конкурентные, технологические, социальные, экологические факторы постоянно изменяются, степень их влияния на бизнес растет. Внешние факторы несут в себе и угрозы, и возможности развития компании. Возникает настойчивая необходимость постоянного мониторинга и анализа происходящих изменений, что в итоге воспитывает умение гибко, быстро и эффективно адаптироваться к колебаниям внешней среды. Такой подход к управлению развитием компании является не только одним из ключевых условий успеха, но и залогом выживания.

#### **Источники:**

1. Ферн Э. Управление проектами Time-to-Profit. Руководство для менеджеров проектов разработки новой продукции. М.: Технологии управления Спайдер, 2009.
2. Болотов С. П. Развитие менеджмента в условиях глобализации // Вестник Научно-исследовательского центра корпоративного права, управления и венчурного инвестирования Сыктывкарского государственного университета. <http://koet.syktu.ru/vestnik/2005/2005-4/5.htm>.
3. Некрасова Е. Информационная система предприятия: эффекты или эффективность? // СЮ. 2003. №1. <http://offline.cio-world.ru/2003/11/23794/>
4. Колосова Е. В., Новиков Д. А., Цветков А. В. Методика освоенного объема в оперативном управлении проектами. М.: ООО «НИЦ Апостроф», 2001.

## ЧЕЛОВЕЧЕСКИЙ КАПИТАЛ В СЕРВИСНОМ СЕКТОРЕ ЭКОНОМИКИ КАЗАХСТАНА: СОВРЕМЕННЫЕ ПРОБЛЕМЫ И ВОЗМОЖНЫЕ РЕШЕНИЯ

Как отмечается в научной литературе, современное общество становится в определенном смысле сервисным, а экономика из «постиндустриальной» преобразовывается в «сервисную», которая приобретает выраженный социально ориентированный характер [1]. Так, человеческий капитал во многом является одним из ключевых конкурентных преимуществ организации, соответственно компетенция работников является критическим условием успеха. Сегодня в мире это уже управленческая аксиома: от качества персонала, его компетенции, знаний и мотивации полностью зависит качество предоставляемых услуг и, соответственно, вся совокупность связанных с этим результатов: удовлетворенность и лояльность клиентов, репутация компании и в конечном итоге монетизация всего этого в качестве прибыли.

Казахстан также последовательно развивает сервисный сектор экономики, связанный с услугами в области недвижимости, туризма, транспорта, финансов, образования и т.д. (сферы, характеризующиеся потребностью в высокой компетенции персонала). По некоторым оценкам, в сфере услуг республики сегодня занято свыше 55% экономически активного населения, а в целом эта область формирует до 53% ВВП Казахстана [2]. Судя по положениям в долгосрочных стратегических документах государства, сектор услуг будет продолжать свое дальнейшее расширение и развитие.

При этом, наблюдения показывают, что в Казахстане все еще имеется определенная недооценка необходимости работы с персоналом, который является одним из ключевых ресурсов сервиса и связанных с ним услуг. В нашей стране все еще имеется большой существенный пробел в должной организации работы с персоналом, работающим «на передовой» или в прямом контакте с клиентом. В казахстанском сегменте Интернета сегодня существуют многочисленные ресурсы, цель которых оценка качества услуг в различных областях (от кафе и химчисток до банков и государственных организаций).

Так, в настоящее время во Всемирной сети популярны информационные ресурсы с «черными» списками магазинов и кафе, которые нежелательно посещать. Например, большую популярность и посещаемость сегодня имеет сайт [www.pomidor.kz](http://www.pomidor.kz), где посетители могут поделиться своим опытом от получения самых разнообразных услуг по всему Казахстану (в этом случае наша страна идет в общемировом тренде, в соответствии с которым потребители делятся информацией о качестве полученных услуг).

Анализ содержания обсуждений в данных группах позволяет выделить несколько тезисов, выдвигаемых в настоящей статье.

**Во-первых**, культура консьюмеризма постепенно и неизбежно проникает в Казахстан – сегодня поведение казахстанского потребителя активно меняется, и он уже не будет платить дважды за плохую, некачественную услугу, а будет настойчиво искать альтернативу (тем самым, хороший сервис уже является конкурентным преимуществом).

**Во-вторых**, у населения (клиентов) имеется серьезная неудовлетворенность качеством предоставляемых в Казахстане услуг. Это мобилизует население (клиентскую аудиторию) объединять усилия и активно делиться информацией о недобросовестных предприятиях и компаниях (что в конечном счете влияет на прибыль компаний).

**В-третьих**, сегодня в казахстанских компаниях много внимания и финансовых средств уделяются на рекламу и маркетинговое продвижение своих услуг, которые, по сути, мало подкрепляются вложениями в развитие и поддержания должного (или хотя бы заявляемого «высокого» качества) услуг.

Как видно из мониторинга информационных ресурсов, здесь действует классическое правило маркетинга: довольный клиент расскажет о своем опыте 10 другим людям, а недовольный - 100. При этом, значительная часть негативных отзывов и жалоб относится именно к человеческому фактору – некомпетентности, некорректному поведению и др. со стороны обслуживающего персонала. Например, вопрос качества предоставляемого сервиса уже стоит на повестке акимата г.Астаны, в частности, судя по сообщениям в СМИ, он неоднократно поднимался на уровне Департамента по защите прав потребителей [3].

Почему складывается такая ситуация? В чем ее причины и особенности в казахстанских реалиях?

**Первое.** Судя по всему, в казахстанских организациях существует очевидный дисбаланс в приоритетах ведения бизнеса – владельцы готовы вкладывать серьезные средства в дизайн и интерьер помещений, дорогую рекламу и сопутствующую инфраструктуру, однако когда встает вопрос о том, кто будет непосредственно взаимодействовать с клиентом – здесь, по всей видимости, имеется стремление сэкономить. Некоторые организации стремятся к найму иностранной рабочей силы (в основном более дешевой и соответственно низкоквалифицированной). Тем самым, зачастую идет недооценка ситуации, при которой попытка организации тактически снизить затраты за счет найма более дешевой рабочей силы – превращается в серьезный стратегический просчет: репутационные издержки, которые неизбежны при использовании некомпетентных служащих, преобразуются в еще большие потери потенциальной прибыли в долгосрочной перспективе (а при сохранении низкого уровня сервиса, на повестку вообще выходит

вопрос о продолжении стабильной работы организации).

**Второе.** В других отечественных организациях существует и такая проблема как отсутствие (неразработанность) четких стандартов и регламентов работы, что в свою очередь также приводит к ситуации, когда персонал вынужден работать в соответствии со своими представлениями о качестве (в силу субъективных факторов образования, личной культуры и др.). Тем самым, отсутствие четких требований со стороны руководства организации (которое должно формировать должные установки деятельности), а также контроля со стороны соответствующих подразделений приводит к падению качества предоставляемых услуг. Тем самым, среди приоритетов компаний должна стоять и задача последовательного подбора специальных ответственных и образованных работников, способных контролировать соответствующие сервисные подразделения и компетентно вести внутренний аудит качества услуг организации.

**Третье.** Существенный задел имеется в постоянной работе по развитию профессионального потенциала сотрудников. Зачастую в Казахстане принято считать, что профессиональное развитие – это личное дело каждого работника. Однако мировая практика показывает, что если организация стремится к развитию и повышению планки своих достижений, то без постоянных и адресных инвестиций в человеческий капитал не обойтись. Здесь можно согласиться с тезисом, что «человеческий капитал в широком смысле - это интенсивный производительный фактор экономического развития, развития общества и семьи, включающий образованную часть трудовых ресурсов, знания, инструментарий интеллектуального и управленческого труда, среду обитания и трудовой деятельности, обеспечивающие эффективное и рациональное функционирование человеческого капитала как производительного фактора развития» [4]. В нынешних условиях (с учетом постоянного развития новых технологий, требующих обновления знаний и подготовки персонала) игнорирование данного фактора неминуемо приведет к периодическим сбоям в работе или отставанию в развитии организации.

Таким образом, как видно, сложившаяся в нашей стране ситуация показывает, что всеми перечисленными вопросами должны заниматься, прежде всего, профессиональные HR-подразделения – не традиционные кадровые службы (занимающиеся в основном регистрацией и учетом работников), а именно профессиональные службы по работе с человеческими ресурсами (*HR, human resources – человеческие ресурсы*). В настоящее время, в Казахстане подобные структуры существуют лишь в крупных корпорациях, которые имеют возможность работать с западными консалтинговыми компаниями, сумевшими убедить руководство казахстанских компаний несколько изменить подход в работе с персоналом. В остальных сегментах руководители зачастую даже и не слышали о данных возможных подходах организации своей работы.

Понятно, что данное направление требует особой концентрации ресурсов организации, однако при должной организации работы – в стратегической перспективе это принесет свои осязаемые плоды в виде стабильного функционирования, позитивной репутации и лояльности клиентов, что будет выражаться в прибыли. В целом, как видно, сложившаяся ситуация в Казахстане делает весьма актуальным вопрос развития современного HR-менеджмента в различных сервисных компаниях и предприятиях, связанных с оказанием услуг. Представляется, что обозначенная проблема требует и дальнейшего расширения возможностей профессионального бизнес-образования в Казахстане. Меняющаяся конкурентная среда внутри и вокруг нашей страны будет стимулировать необходимость минимальных знаний (например, по стандарту MBA) для занятия руководящих должностей, как в частном, так и государственном секторах.

*Во-первых*, с учетом очевидного наличия проблемы в области сервиса отечественным бизнес-школам, возможно, было бы целесообразным разработать спецпрограммы для управленческого состава от Full-time MBA до Executive Education (короткие программы до 2 недель с ранжированием уровней компетенции и функционала от топ-менеджмента до среднего звена, работающего с персоналом). В рамках этих специализированных образовательных продуктов бизнес-школы могли бы обучить отечественных менеджеров различного уровня практическим навыкам работы с человеческим капиталом, как важным активом развития их организаций, особенно в области предоставления различных услуг.

*Во-вторых*, принимая во внимание нынешнюю неготовность отечественных организаций работать в области сервиса по новым принципам, важно последовательно формировать понимание и спрос и, тем самым, формировать спрос на современное бизнес-образование. Так, бизнес-школы могли бы активнее продвигать в бизнес-среде современные апробированные концепции управления человеческим капиталом: например, посредством регулярных конференций с НПП «Атамекен» и отраслевыми ассоциациями с приглашением именитых, авторитетных в мире бизнеса спикеров, которые могли бы заинтересовать собственников бизнеса и руководителей в сервисных организациях обучиться новым подходам в своей профессиональной деятельности.

**Источники:**

1. Мустафаева З.А. Трансформация сферы услуг в постиндустриальном обществе // Известия высших учебных заведений. Общественные науки. 2007. №3. 66-73 с. С. 69
2. Концепция по вхождению Казахстана в число 30-ти самых развитых государств мира. Утверждена Указом Президента Республики Казахстан от 17 января 2014 года №732.
3. Грубость продавцов в Астане беспокоит чиновников. [http://tengrinews.kz/kazakhstan\\_news/grubost-prodavtsov-v-astane-bespokoit-chinovnikov-279140/](http://tengrinews.kz/kazakhstan_news/grubost-prodavtsov-v-astane-bespokoit-chinovnikov-279140/)
4. Туебекова Ш.Ж. Человеческий капитал: понятие и особенности его использования // <http://articlekz.com/article/10736>

## НЕКОТОРЫЕ ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ В УСЛОВИЯХ КАЗАХСТАНСКОЙ ЭКОНОМИКИ

Управление предприятием в условиях рыночной экономики включает в себя комплексную научную систему методов, принципов хозяйствования и развития на основе инновационной политики, повышения эффективности, конкурентоспособности, гибкой адаптации к внешней среде. Система управления и планирования деятельности предприятия постоянно совершенствуется и как наука на определенной ступени развития производительных сил и производственных отношений дополняется новыми целями, функциональными задачами. От методов хозяйствования зависит устойчивое текущее состояние и развитие предприятия. Современное функционирование отечественных компаний в условиях быстроменяющейся казахстанской реальности выявило актуальность стратегического планирования и необходимость проведения технико-экономического и финансового анализа, выработки новых механизмов принятия управленческих решений. Все это, в свою очередь, создало предпосылки для обращения бизнеса к методам стратегического планирования и управления.

Основной вопрос, который возникает у инициаторов разработки стратегического планирования в компании, заключается в понимании того, насколько парадигма стратегического планирования способна обеспечить организациям в современном мире повышенные шансы на выживание, коммерческий успех и устойчивое развитие. Так, рассмотрение проведенных зарубежных и небольшого количества отечественных исследований на предмет изучения свободного организационного развития указывает на следующие моменты:

- в настоящее время те компании, которые строят свою деятельность на основе стратегии, также выживают (практически одинаково), как и те, которые работают без нее;
- как таковая парадигма стратегического планирования при складывающихся современных условиях не может быть чудо-рецептом в деле успешного организационного развития, тем не менее, наличие таковой делает деятельность предприятия более целесообразной и организованной;
- в тех компаниях, где нет стратегии, все происходит согласно принципам эволюционного развития, в компаниях, где работают на основе стратегии – развитие становится революционным;
- важно понимать, что простого приспособления недостаточно, необходимо осознать, что успех приходит к тем компаниям, в интересы стратегий которых входит активное использование внутреннего потенциала для применения возможности изменить внешний;
- также руководителю важно знать, что персоналу компании необходим постоянно действующий механизм обучения и управления организационными знаниями для того, чтобы осуществить все свои стратегические планы.

Рассматривая понятийный аппарат проблематики статьи, следует отметить, что стратегическое планирование - это непрерывный творческий процесс в силу постоянно существующей неопределенности будущего. Очень важным решением при стратегическом планировании является выбор компанией глобальной цели. Глобальная цель предприятия, или миссия, представляет собой четко выраженную причину существования предприятия, определяет его и обеспечивает основные ориентиры для постановки целей на разных организационных уровнях [1, с.18].

Стратегическое планирование – это также и возможность комплексного научного обоснования проблем, которые могут иметь место в деятельности организации в периоде, который последует после планирования. Он служит отправной точкой для сравнения показателей с плановым периодом. Так, в процессе претворения в жизнь стратегического плана важно обратить внимание на следующие моменты:

- анализ того, что принято называть перспективами в развитии предприятия. При этом важно учитывать внешние факторы и имеющиеся опасности в рамках стратегического планирования компании и наличия факторов прогнозирования;
- оценивание конкурентных позиций;
- определение стратегии и приоритетов;
- обоснование направлений диверсификации [2, с.87].

Актуальность стратегического подхода к планированию деятельности предприятия также обуславливается еще и необходимостью прогнозирования и определения перспектив развития организации. Выполнение стратегических планов предполагает обоснование будущего потенциала предприятия, изменение системы управления с учетом выбранной стратегии развития.

Так, стратегию можно рассматривать как взаимосвязанный комплекс действий, который предпринимает организация для достижения своих целей с учетом собственного ресурсного потенциала, а также факторов и ограничений внешней среды. Если рассматривать стратегию как план, то он связывает составные элементы компании и различные аспекты деятельности, при этом все составляющие стратегии должны быть совместимы между собой. Более наглядно это показано на рисунке 1.



Стратегическое планирование		
Обеспечивает компанию	Ставит вопросы	Области применения
Инструментарием для координации и интегрирования операций	Где мы находимся?	Финансовая политика и капитал, освоение новых продуктов и рынков
Средством, с помощью которого становится возможно прогнозирование, а, следовательно, и способность приспособливания к изменениям во внешней среде	Куда мы хотим попасть?	Участие в деятельности других компаний или же их покупка
Механизмом, который обеспечивает наличие связи между процессами разработки и реализации стратегии	Как мы туда попадем?	Инвестирование, изменение структурной организации предприятий
Ответы		
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Анализ и оценка внутренней и внешней ситуации</li> <li>- Создание комплекса долгосрочных целей, которые базируются на предвидении различных сценариев развития внешней среды</li> <li>- Выработка организационно-экономического механизма достижения целей и их коррекция (по необходимости).</li> </ul>		

**Рисунок 1. Назначение и области реализации стратегии организации**

*Примечание – составлено автором на основе источника [1, с.22]*

Так, рисунок 1 иллюстрирует, в каких сферах деятельности и чем стратегия планирования обеспечивает организацию, какие действия необходимо совершить, чтобы ответить на вопросы стратегического менеджмента. Что касается философии стратегии планирования, то она может быть заключена в рамки некоторых концептуальных положений, в которых есть возможность выделить определенные отличительные или присущие только данным положениям черты.

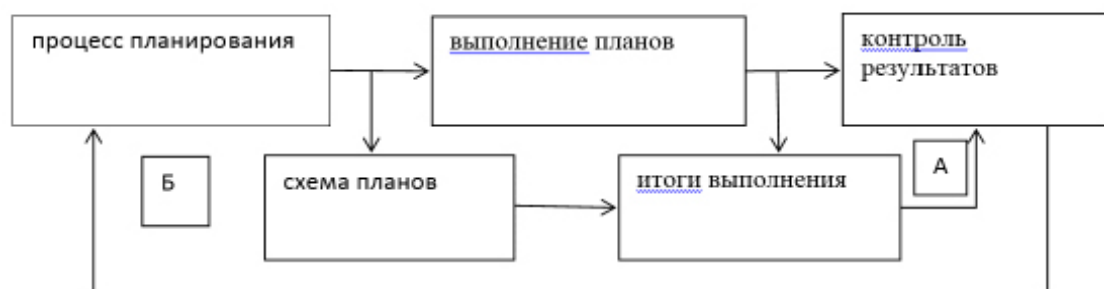
Так, текущие планы настраивают организацию на повседневную работу, которая обеспечивает текущую рентабельность, а стратегические – работают на будущую прибыль.

Стратегический план базируется на стратегии развития компании. Он состоит из решений, которые относятся к текущей производительности, также и обоснования выбора новых направлений. Его разработка осуществляется высшим звеном управления.

В своем обычном виде стратегический план содержит выборочный перечень количественных показателей. Среднесрочные планы покрывают срок, который больше подходит для того, чтобы обновить ассортимент выпускаемой продукции и ресурсы предприятия. Указанные планы формируют главные задачи в рамках установленного периода, к примеру, может быть сбытовая стратегия, финансовая стратегия и т.п. Планы в рамках среднесрочного периода занимаются разработкой мероприятий, подчиненных определенной последовательности, которые будут способствовать достижению целей, запланированных долгосрочной программой развития.

Что касается среднесрочного плана, то он, как правило, состоит из количественных показателей. Так, данный план приводит детализированные сведения по таким критериям, как: продукты, капиталовложения, источники финансирования. При разработке среднесрочного плана участвуют производственные подразделения. Если рассматривать с практической точки зрения, то среднесрочный план – это бизнес-план развития организации.

*Текущее планирование* – это детальная разработка деятельности компании как в целом, так и в рамках ее составляющих. Здесь календарные планы выступают главными элементами.



А - анализ различий между системой планов и итогами их выполнения

Б - обратная связь

**Рисунок 2. Процесс планирования в организации**

*Примечание – составлено автором на основе источника [3, с.24]*



*Стратегическое планирование* - это управленческий процесс создания и поддержания стратегического соответствия между целями фирмы и ее потенциальными возможностями. Оно опирается на четко сформулированное программное заявление предприятия, изложение вспомогательных целей и задач, ресурсный портфель и стратегию роста.

Таким образом, систематизируя информацию о понятии и сущности стратегического планирования компании, а также о его составляющих, приходим к выводу, что причинами, объясняющими необходимость разработки стратегии в казахстанских условиях могут быть:

- уход от централизованного планирования деятельности организаций и предприятий, экономические преобразования, смена условий реальности требуют от руководителей умения прогнозирования, формулирования своей стратегии, определения своих достоинств и конкурентных преимуществ, ликвидации стратегических угроз и опасностей, то есть использования всех инструментов стратегического управления;

- за последнее время качественно изменилась бизнес-среда республики. Неустойчивое экономическое положение многих компаний объясняется не только кризисом, но и отсутствием у большинства руководителей глубоких экономических знаний, управленческих навыков и опыта работы в условиях жесткой конкуренции, неумением быстро приспосабливаться к изменяющимся условиям внешней среды;

- необходимость в разработке стратегии развития важна не только для крупного бизнеса, но также и для МСП, который вносит свою значительную лепту в развитие экономики страны. В этой связи применение идей и принципов стратегического менеджмента, проведение изменений в системе управления является актуальным для всех субъектов экономики РК

Таким образом, формирование алгоритма процесса стратегического планирования с точки зрения стратегии и тактики заключается в исключении этапов среднесрочного и краткосрочного планирования. В действительности понятия «стратегия» и «тактика» не являются функциями времени. Стратегическое планирование не просто сосредоточено на данном отрезке времени, а включает в себя совокупность глобальных идей развития компании.

**Источники:**

1. Романов Е.В. Стратегический менеджмент: Учеб. пособие. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2014. – 160 с.
2. Литовченко В. В., Булаченко О. А. Проектирование стратегий в структурах предпринимательского типа: монография. – Владивосток: изд-во ДВГТУ, 2011.- 115 с.
3. Тарасенко Ф.П. Прикладной системный анализ: учебное пособие / Ф.П. Тарасенко. - М.: Кнорус, 2010. – 224 с.

## УПРАВЛЕНИЕ ИНТЕРНЕТ МАРКЕТИНГОМ В МИКРОФИНАНСОВОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

Микрокредитование как феномен появилось во второй половине двадцатого века. Основной идеей микрокредитования является предоставление заемных средств тем слоям населения, с которыми отказались работать традиционные банки. Впоследствии данная отрасль финансового сектора активно развивалась, появлялись новые продукты и услуги.

Микрокредитование в Казахстане делится на три группы: Займы малому бизнесу, Потребительские займы и с 2014 года на рынке РК появился новый сегмент – Займы до зарплаты (Payday Loans), или Онлайн займы. Понятие «до зарплаты» говорит само за себя, это краткосрочные займы на небольшую сумму. Стандартный срок выдачи — от 5 до 30 дней, сумма такого займа в среднем колеблется от 7 000 до 150 000 тенге. Главной особенностью этого сегмента микрокредитования является то, что займы оформляются и выдаются кредитором в самые сжатые сроки. Это стало возможно благодаря постоянно развивающимся цифровым технологиям. Теперь для идентификации и оценки кредитоспособности заемщика совершенно не обязательно требовать пакет документов и его личное присутствие. Для получения займа необходимо наличие удостоверения личности, банковской карты и выход в интернет. Заявку на кредит можно оформить на сайте, процесс рассмотрения проходит в автоматическом режиме и занимает не более 5 минут, в случае положительного решения деньги поступят на банковскую карту в течение часа.

Помимо перечисленных особенностей онлайн займов по сравнению с традиционными микрокредитами, к основным преимуществам можно отнести отсутствие необходимости в развитой сети физических филиалов и офисов по городам Казахстана, достаточно одного виртуального офиса – сайта организации, и появляется возможность работать на всей территории РК. Автоматизация большинства процессов и облачные технологии позволяют значительно сократить издержки, минимизировать риски, связанные с человеческим фактором и получить доступ к опыту крупнейших зарубежных микрокредитных организаций. Модель бизнеса легко масштабируема при экспансии на зарубежные рынки.

В виду текущей экономической ситуации в Казахстане, после августовской девальвации 2015 года, банки второго уровня резко сократили объемы беззалогового кредитования физических лиц.

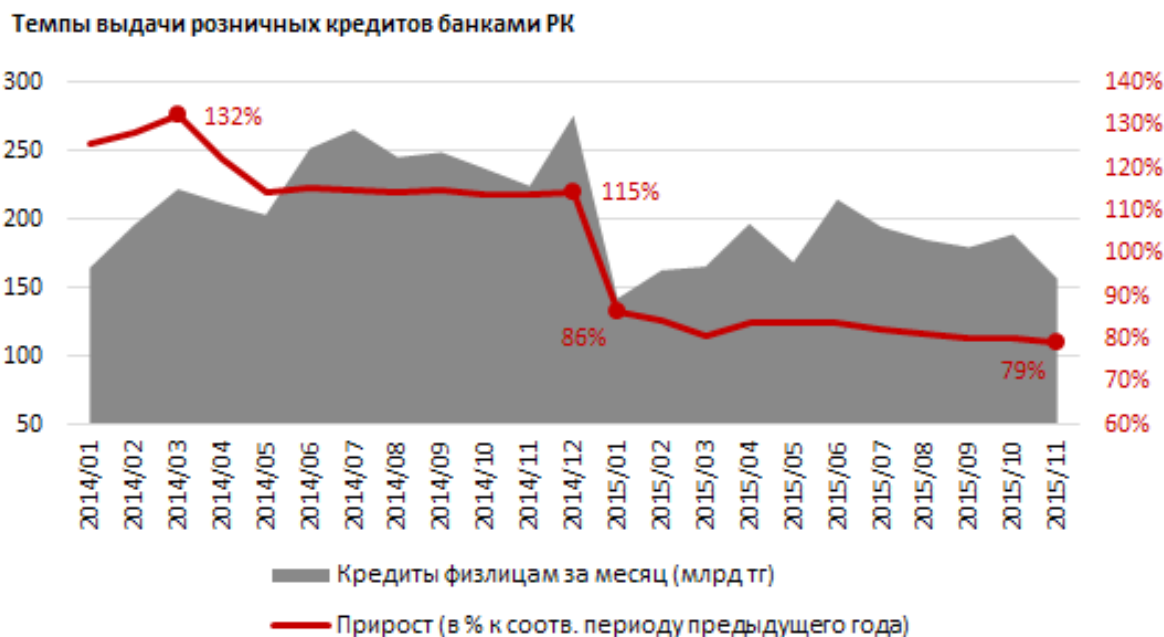
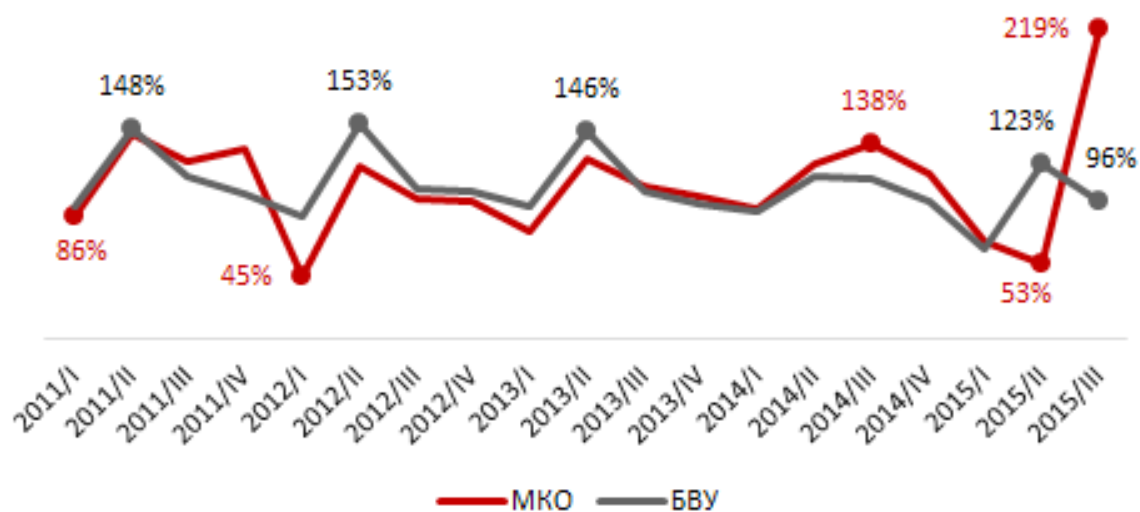


Рисунок 1. Темпы выдачи розничных кредитов банками РК

Источник: [www.ranking.kz](http://www.ranking.kz)

Тем самым, банки способствовали резкому росту объема выдачи кредитов микрокредитными организациями, объем увеличился в 2.2 раза? достигнув отметки 30 млрд тенге.

**Динамика темпов выдачи кредитов БВУ и МКО  
(в % к предыдущему кварталу)**



**Рисунок 2. Динамика темпов выдачи кредитов БВУ и МКО**

Источник: [www.ranking.kz](http://www.ranking.kz)

При этом значительную долю составляют онлайн займы, в среднем по отрасли динамика роста объема выдачи кредитов составляет около 25% ежемесячно. А у лидирующей компании за период работы с 2014 по 2015 гг. в активе имеется 42 000 клиентов и 125 000 выданных займов [2].

Все это не может не привлекать внимание со стороны новых и существующих казахстанских микрокредитных организаций. Но при входе в сегмент онлайн займов существует проблема. Онлайн займы подразумевают применение онлайн маркетинга, ведь в виду специфики поведения пользователей в интернете традиционные маркетинговые коммуникации на “пути потребительского выбора” просто не работают. В интернете потребители узнают и исследуют продукт собственными путями, зачастую через интернет и социальные сети и в большинстве случаев принимают решение на основе отзывов клиентов или рекомендаций своего окружения [3]. А учитывая то, что применение интернет маркетинга казахстанскими компаниями находится на начальном этапе, освоено не в полной мере и на данный момент не существует эффективной модели управления интернет маркетингом в микрофинансовой организации, все это значительно влияет на возможность конкурировать с зарубежными компаниями, активно наводняющими рынок РК.

Под моделью управления понимается теоретически выстроенная совокупность представлений о системе управления. По своей сути предлагаемая модель управления интернет маркетингом есть копия системы управления, обладающая ее реальными характеристиками. Модель представляет поэтапную систему взаимодействия с потребителем на пути его исследования продукта. На каждом этапе выполняется определенная задача, соответствующая или способствующая достижению цели – приобретению услуги.

Как было отмечено, потребители в интернете узнают и исследуют продукт собственными путями. Задача интернет маркетинга - определить потребителя, найти его путь, следовать ему и направлять по заданному, нужному направлению. Для составления портрета потребителя постоянно развивающиеся цифровые технологии предоставляют множество различных инструментов, позволяющих получить как качественную оценку, так и поведенческие характеристики потребителя. После составления портрета потребителя с учетом его поведенческих данных, необходимо определить, какими путями он получает информацию, исследует продукт, какими характеристиками интересуется. Далее надо выстроить цепочку взаимодействий с клиентом на каждом этапе его пути. Ведь зачастую потребителю для принятия решения требуется несколько контактов, взаимодействий, прежде чем он приобретет услугу.

*Первый этап* – поиск потребителем информации о продукте. При составлении портрета потребителя определяем, какие поисковые системы, какие ключевые слова, в каком сочетании используются для поиска информации, исследовании продукта. Следовательно, для коммуникации с потребителем на этапе поиска им информации размещаем рекламную кампанию в нужной поисковой системе, используя искомые ключевые слова и сочетания, и адресуем переходы на релевантные страницы сайта. Важным отличием от традиционного подхода выстраивания коммуникаций с клиентом является то, что при составлении рекламных сообщений не используются «звучные слоганы» и бросающееся в глаза оформление. При составлении рекламных кампаний используется скрипт, который автоматически формирует текст

сообщений на основе поисковых запросов потребителей в точном соответствии. Иными словами, отличием является то, что пользователь под видом рекламы получает ту информацию, которую он хочет видеть, которую он искал, а не ту, которую ему хотят сообщить.

Результатом проделанной работы первого этапа является привлеченный на сайт потенциальный клиент. На сайте клиент получает искомую информацию, знакомится с продуктом и его характеристиками и в зависимости от степени «нагретости» либо приобретает услугу, либо берет паузу для дополнительного исследования.

*Второй этап.* Потребитель узнал о продукте в целом, изучил информацию на сайте компании, но для приобретения продукта этого было не достаточно. Теперь ему требуется сравнение с конкурентами, чтобы он мог выбрать самое лучшее предложение. Для этого потребитель ищет интернет ресурс, где собраны все аналогичные предложения услуг, с подробным описанием всех характеристик и оценками плюсов и минусов экспертами. Перейдя на такой сайт, потребитель получает полный и развернутый анализ по всем конкурентным предложениям, и теперь он может определить, какой продукт лучше отвечает его потребностям и решиться на приобретение. В большинстве случаев подобные сайты являются инструментами аффилиативного или партнерского маркетинга, суть которого заключается в перенаправлении трафика с сайта партнера на сайт рекламодателя, где партнер получает вознаграждение за каждого пользователя, совершившего целевое действие. Следовательно, для привлечения потребителя, пришедшего на сайт партнера, подключаемся к аффилиативным сетям с выгодным предложением для партнеров (оффером), остальная работа ложится на плечи партнеров.



**Рисунок 3. Процесс работы аффилиативного маркетинга [3]**

Выгодным преимуществом по сравнению с традиционным маркетингом, в использовании данного инструмента интернет маркетинга является модель оплаты за совершенное целевое действие. В случае работы с микрофинансовыми организациями, партнер получает вознаграждение только за тех пользователей, которые получили заем.

*Третий этап.* Пользователь был уже на сайте компании, изучил информацию на сайте партнеров, но до сих пор не приобрел продукт. В большинстве случаев, это холодные клиенты, которые изучают информацию о продукте «на будущее». Используя куки – уникальные данные о каждом пользователе, настраиваем ретаргетинговую рекламную кампанию, цель которой направлять рекламное сообщение тем пользователям, которые ранее заходили на сайт компании. В рекламных сообщениях используем различные стимулы приобрести продукт – «оформи заем сейчас и получи дополнительный бонус или скидку». Тем самым начинаем уже воздействовать на потребителя, призывая его совершить действие и искусственно «нагреваем» его.

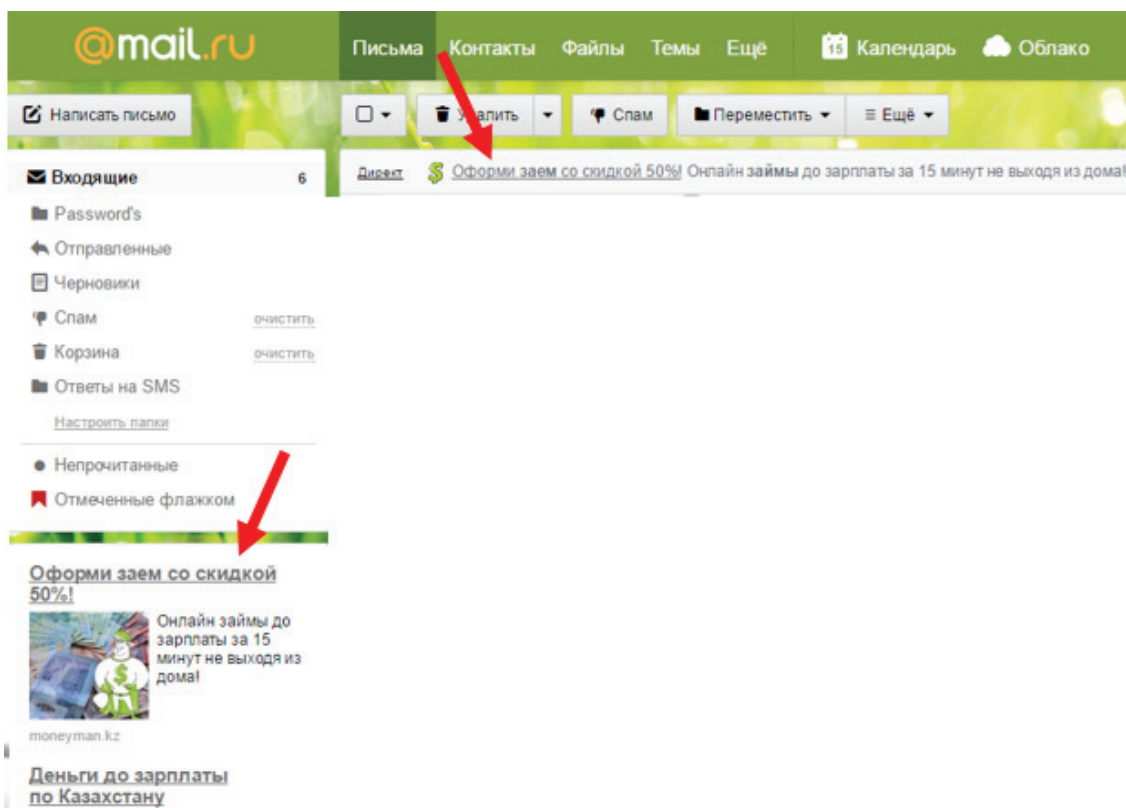


Рисунок 4. Пример ретаргетингового рекламного сообщения [3]

*Четвертый этап.* Потребитель уже несколько раз пользовался продуктом, лоялен к компании, знает обо всех преимуществах и недостатках. Предлагаем клиенту стать партнером, транслировать об услугах компании среди своих друзей и знакомых и получать вознаграждение за каждый заем, оформленный по рекомендации партнера. Партнеры начинают активно рассказывать о компании в социальных сообществах, оставлять отзывы, давать рекомендации. Все это способствует повышению доверия к бренду, получению новых клиентов и качественному продвижению в социальных сетях при помощи партнеров.

В целом предложенная модель управления интернет маркетингом позволяет конкурировать на равных с иностранными компаниями и эффективно продвигать услуги казахстанских микрофинансовых организаций в сети интернет. Поэтапный алгоритм позволяет взаимодействовать с клиентом с момента формирования потребности и сбора информации до приобретения продукта и трансформации клиента в партнера. Основным преимуществом данной модели является формат оплаты – за совершенное действие. Такой подход позволяет оптимизировать и значительно сократить затраты на маркетинг.

**Источники:**

1. Ranking.kz - Банки сокращают темпы кредитования населения - за 11 мес. 2015 объем выдачи займов сократился на 21%. Нишу банков на розничном рынке перехватывают микрокредитные организации, 26.01.2016.
2. Forbes.kz - 50 крупнейших интернет-компаний, 09.2015.
3. Harvard Business Review - Marketing Is Dead by Bill Lee (Lee Consulting Group), 09.08.2012.



## ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ ИЗМЕНЕНИЯ В МАНГИСТАУСКОЙ ОБЛАСТНОЙ БОЛЬНИЦЕ

Государственное коммунальное предприятие на праве хозяйственного ведения «Мангистауская областная больница» (далее – областная больница) является единственным в области государственным многопрофильным медицинским учреждением, оказывающим квалифицированную, специализированную и высокоспециализированную помощь взрослому населению. Медицинская помощь в рамках гарантированного объема бесплатной медицинской помощи включает в себя консультативно-диагностическую, круглосуточную стационарную, стационарозамещающую помощь, а также медицинскую реабилитацию.

В 2012 году новая администрация столкнулась с фактом, что организация несет огромную сумму кредиторской задолженности. Кроме того, Территориальный департамент комитета оплаты медицинских услуг (далее - КОМУ), осуществляя регулятивные и реализационные функции в сфере оплаты услуг гарантированного объема бесплатной медицинской помощи, при перевыполнении ежемесячного объема государственного заказа в рамках государственного объема бесплатной медицинской помощи (далее - ГОБМП), применяет линейную шкалу. Таким образом, затраты на оказание медицинской помощи населению не возмещались при превышении помесечной суммы, предусмотренной договором с КОМУ.

Причиной превышения нормативов на оказание специализированной и высокоспециализированной медицинской помощи населению стали отсутствие второго уровня организации медицинской помощи в городе, в связи с чем и возникла растущая потребность населения в медицинских услугах специалистов областной больницы (третьего уровня по регионализации), необходимость обязательного выполнения стандартов оказания медицинской помощи, выбор единственно верной интраоперационной тактики применения высокотехнологичных видов медицинской помощи по жизненным показаниям.

Вследствие этого, с 2012 года руководство областной больницы, с обострением проблемы финансового дефицита лечебной организации, пошло на поиск новых источников финансирования, внутренних резервов роста эффективности, принятия нестандартных управленческих решений.

Чтобы не допустить применение линейной шкалы, администрация больницы должна была инициировать ряд серьезных нововведений: снизить доли больных с весовым коэффициентом клинко-затратных групп (далее – КЗГ) до 1,0 для эффективного использования ресурсов стационара; ввести регулирование объёма госпитализации с помощью уменьшения количества плановых госпитализаций с жесткой привязкой к плановым цифрам пролеченных случаев специализированной медицинской помощи в круглосуточном стационаре; приоритет на сложные дорогостоящие случаи; введение штрафных санкций при перевыполнении плана пролеченных случаев; расширение технологий стационарозамещающей терапии при помощи лечения всех пациентов с весовым коэффициентом КЗГ ниже 1,0 на уровне дневного стационара; управление затратами в соответствии с КЗГ по пациентам; создание службы защиты пациента и внутреннего контроля.

В свою очередь, администрация, учитывая, что стационары являются наиболее дорогостоящим компонентом, основной ресурсной характеристикой которого является коечный фонд, выделила в качестве самого значимого направления - повышение эффективности использования коечного фонда и его рациональное использование. Первым этапом повышения эффективности использования коечного фонда стала его реструктуризация и приведение в соответствие с реальными потребностями населения в различных видах стационарной помощи путем объединения некоторых отделений. Первыми подверглись реструктуризации эндокринологические, нефрологические, токсикологические, гастроэнтерологические и урологические койки.

Для проведения изменений нами была использована модель Курта Левина, рассматривающая процесс управления как трехэтапный процесс: «Размораживание», «Движение», «Замораживание».

**Этап 1 – Размораживание.** На этом этапе необходимо сделать анализ факторов или сил, которые подталкивают и способствуют изменениям или тормозят их, то есть выявление движущих сил и сил сопротивления, представление конечного желаемого состояния.

«Силовое поле» - это инструмент, который был предложен Куртом Левиным еще в 1947 г. По данной модели в любой ситуации изменений действуют две группы сил:

- 1) Движущая сила (способствующая изменениям)
- 2) Сдерживающая сила (противодействующая изменениям).

Эти силы могут быть как внутри, так и вне организации и отражаются в поведении людей, в способе мышления, в системе их ценностей и в процессах, которые происходят в организации.

Ниже представлена карта силовых полей изменений, направленных на оптимизацию деятельности Мангистауской больницы.



**Рисунок 1. Левин, К. Анализ поля сил. (1947) «Рубеж в групповой динамике: понятие, метод и реальности в общественной науке; социальное равновесие и социальные изменения», Человеческие отношения, книга 1.**

На данной диаграмме (см. рисунок 1) отражено восприятие сил людьми, затрагиваемыми предстоящими изменениями. Прогресс может быть достигнут тогда, когда движущие силы превосходят сдерживающие силы.

Следует отметить, что нами был выбран способ уменьшения сдерживающих сил, а не увеличения движущих сил, так как увеличение давления движущих сил может вызвать противодействие равной силы со стороны сил торможения. При возрастании суммарной величины движущих сил, сдерживающие силы могут реагировать на это аналогичным образом.

Наши действия были направлены на то, чтобы сотрудники признали необходимость предстоящих изменений. В то же время чтобы они чувствовали поддержку со стороны администрации, свою безопасность по стабильности своего места, отсутствие угрозы потери работы. Для этого нужно было провести большую разъяснительную работу среди сотрудников, чтобы они осознали необходимость изменений.

Кроме этого, препятствия внедрению могут наблюдаться и со стороны пациентов. Например, при отсутствии потребности в постоянном наблюдении за состоянием здоровья пациента (например, при КЗГ ниже 0,7-1,0) целесообразно проводить лечение в условиях дневного стационара. Однако, очень часто такое решение медиков воспринималось пациентами крайне негативно, сопровождаясь конфликтами и жалобами. Это требовало одновременно потратить время на управление ожиданиями пациентов и их поддержку в условиях нового процесса. К сожалению, этого оказалось недостаточно из-за занятости врачебного персонала.

На этапе размораживания руководством больницы были предприняты также и следующие шаги:

- С учетом многопрофильности больницы, для улучшения контроля за изменениями была начата реструктуризация, все отделения были сгруппированы по четырем центрам. Это – хирургический центр, соматический центр, нейроинсультный центр и кардиохирургический центр. В структуру штатных единиц были введены должности руководителей центров.
- Одним из методов преодоления сопротивления изменениям стала разъяснительная работа, чтобы помочь людям понять суть изменений. С этой целью организованы общие собрания с целью донесения информации до заведующих отделениями о необходимости проведения реструктуризации, перепрофилизации, бюджетирования и важности внесенных изменений.
- Другой метод ослабления возможного сопротивления – это оказание помощи подчиненным в форме обучения. В данном случае проведено обучение для линейных менеджеров по менеджменту в здравоохранении и методике Кайзена.

Сегодня очевидно, что, несмотря на проведенные мероприятия полностью преодолеть сопротивление персонала и добиться понимания сотрудников удалось не в полной мере. Климат открытости и доверия был создан только на уровне руководителей высшего звена, но ниже уровня заместителей и руководителей центрами не распространился. Осознание необходимости изменений рядовыми сотрудниками больницы не было достигнуто, так как разъяснительная работа проводилась только с заведующими отделениями.

При этом отсутствовал контроль со стороны руководителей по проведению разъяснительной работы заведующими отделениями со своими сотрудниками внутри отделения. Не проводились опросы среди сотрудников касательно результатов изменений, сложностей на пути внедрения и относительно новой структуры больницы.

Сопротивление отмечалось и среди заведующих отделениями. Причиной сопротивления стал страх потерять свое комфортное рабочее место и отсутствие уверенности в возможности успешно работать по новым требованиям. Главной организационной причиной сложившейся ситуации стала, на наш взгляд, несовершенная система организационных коммуникаций.

**Этап 2 - Движение.** На этом этапе предстояла огромная, не менее важная работа. Необходимо было планировать действие, отслеживать происходящие изменения и вносить некоторые корректировки. Управление изменениями делегировано руководителями центров.

В результате проведенного анализа создана определенная концепция по управлению изменениями в больнице. Первыми подвергли реструктуризации эндокринологические, нефрологические, токсикологические и гастроэнтерологические койки. В последующем – урологические, неврологические койки.

Таким образом, по больнице, за 2012 год были сокращены 27 коек, за 2013 год - 12 коек, 2014 год – 22 коек, в 2015 году – 39 коек, в целом сокращение коек составляет 21% круглосуточного стационара. Кроме того, увеличились койки дневного стационара.

**Таблица 1. Весовые коэффициенты круглосуточного стационара по годам 2012-2015гг.**

период	Всего случаев	ВК до 0,5		ВК 0,5-1,0		ВК выше 1,0	
		случаи	уд. вес	случаи	уд. вес	случаи	уд. вес
2015год	12433	339	2,7	5528	44,5	6566	52,8
2014 год	12052	244	2,0	5391	44,7	6417	53,2
2013 год	14300	388	2,7	6571	46,0	7341	51,3
2012год	14977	925	6,2	7881	52,6	6171	41,2

Количество пролеченных на уровне круглосуточного стационара уменьшилось на 17% (см. таблицу 1). Количество больных с весовым коэффициентом до 0,5 снизилось на 63,3% (в 2,7 раза), удельный вес пролеченных с ВК КЗГ до 0,5 снизился с 6,2 в 2012 году до 2,7 в 2015 году. Количество больных с весовым коэффициентом 0,5-1,0 уменьшилось на 29,9%; удельный вес пролеченных с ВК 0,5 -1,0 снизился с 52,6 до 44,5. Количество больных пролеченных с весовым коэффициентом выше 1,0, удельный вес пролеченных с весовым коэффициентом выше 1,0, вырос с 41,2 до 52,8, то есть увеличилось на 6,4%.

**Таблица 2. Количество пролеченных в условиях стационара дневного пребывания по годам 2012-2015гг.**

Период	Количество пролеченных по годам	Средняя длительность пребывания
2015 год	2570	6,2
2014 год	2655	7,1
2013 год	1703	8,0
2012 год	1228	10,4

Количество пролеченных в условиях дневного стационара возросло на 109%, или в 2 раза (см. таблицу 2).

Кроме того, в 2012 году, согласно приказу областного управления здравоохранения, переведены из Республиканского бюджета в местный бюджет 15 коек (3,3%).

Накладывая на практику теорию управления изменениями, можно сделать вывод, что управление изменениями проводилось в целом достаточно эффективно, в то же время были проблемы, которые необходимо учитывать при проведении последующих изменений.

При этом одной из наиболее важных предпосылок успешного осуществления изменений остается создание в организации климата, благоприятствующего изменениям.

**Источники:**

1. Государственная программа реформирования и развития здравоохранения на 2005-2010 годы
2. Государственная программа развития здравоохранения на 2011-2015 годы «Саламатты Казахстан»
3. Куцевол Н. Организационное развитие и управление изменениями: Учебное пособие. Казань, 2011 - 103 с.
4. Левин, К. (1947) «Рубеж в групповой динамике: понятие, метод и реальности в общественной науке; социальное равновесие и социальные изменения», Человеческие отношения, книга 1, сс 5 – 41
5. Фрайлингер К., Фишер И. Управление изменениями в организации. Как успешно провести преобразования. Книгописная палата, 2002.

## ОСОБЕННОСТИ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ В СФЕРЕ БАНКОВСКИХ УСЛУГ

В условиях развитой экономики банкам становится сложнее успешно функционировать без разработки важнейших основ своего развития, которые формулируются в виде стратегии. динамично развивающиеся банковские услуги, постоянно совершенствуются предлагая новые финансовые продукты, обостряется конкуренция, банки должны не только акцентировать внимание на внутреннем состоянии дел, но и выработать долгосрочную стратегию поведения, которая позволяла бы им быть конкурентоспособным на рынке финансовых услуг и обеспечивала стабильность Банка в целом. Особенно актуальна данная проблема в условиях нестабильности экономики во всем мире, поскольку анализ экономики за 2015- 2016 гг. показывает, что кризис прогрессирует не только в РК, но и в мире в целом.

Банку сложно достигать поставленных целей по развитию без стратегического планирования деятельности. Для их реализации необходимо рационально организованное стратегическое планирование. Современный банк осуществляет свою деятельность в условиях жесткого регулирования со стороны уполномоченных государственных органов и высокой конкуренции в сфере оказания финансовых услуг. Банк должен непрерывно удерживать и расширять свою клиентскую базу, предлагая новые конкурентоспособные банковские продукты, которые позволят обеспечить прибыль как банку так и его клиентам; демонстрировать всем свою стабильность, надежность и способность своевременно реагировать на изменения финансового рынка, банковского сектора и экономики в целом.

Стратегическое планирование представляет собой набор действий и решений, предпринятых руководством, которые ведут к разработке специфических стратегий, предназначенных для того, чтобы помочь организации своих целей. [1]. Стратегическое планирование определяется как процесс или способ мышления о будущем банковского бизнеса и о том, как увеличить его ценность [2]. Сущность стратегического планирования в области финансовых услуг заключается в решении нескольких задач:

- оценка фактических данных или ситуационный аудит. С помощью ситуационного аудита определяются альтернативные направления действий и их оценка.

- четкое видение того, куда собирается двигаться банк, т.е. главная стратегия, определяющая потребителей, приоритетные услуги банка и способы, какими он хотел занять позиции на рынках, выделенных как приоритетные.

- анализ возможных вариантов, т. е. сценарное планирование. Осуществление плана происходит на основе систематического наблюдения [3].

Необходимо оценивать факторы, воздействующие на положение всех банков страны или региона: направления экономической политики национального государства и надгосударственных структур, таких как Всемирная торговая организация, Европейский союз, Евразийский экономический союз [4].

Для успешного функционирования банка в условиях развитой экономики страны и мира требуется разработка стратегического плана развития и координирование деятельности оперативного менеджмента с процедурами долгосрочного планирования и управления.

С учетом изложенного, стратегическое планирование можно рассматривать как управленческий процесс определения приоритетов в деятельности банка и разработки сценариев развития и планов мероприятий, позволяющих выполнению миссии банка и достижения намеченных целей.

Особенности стратегического планирования банков обусловлены специфичностью деятельностью банка и соответственно отражаются в характере определения целей и постановки задач, направлений и принципов деятельности в современных условиях. К отраслевой специфике банков можно отнести:

- большую степень гибкости при формировании и исполнении планов,
- зависимость от текущей денежно-кредитной политики государства, изменений макроэкономической ситуации, уровня организационно-управленческой культуры банка.

Разрабатываемая стратегия в рамках цели оценки и формулировки инициатив стратегического роста должна:

- демонстрировать глубокое понимание, может ли рынок предоставить возможность прибыльного роста в масштабе, который требуется для достижения корпоративных целей банка;
- ясно выражать практические рекомендации, планы внедрения и финансовые затруднения;
- содержать объективный, основанный на качественных источниках информации анализ;
- иметь разумные временные рамки разработки;
- иметь разумные стоимостные рамки.

Целью системы стратегического планирования являются:

- повышение результативности работы банка путем создания общей, взаимосвязанной, непротиворечивой системы стратегических планов и плановых задач и контроля за его исполнением;
- повышение оперативности принятия решений, касающихся процесса стратегического

планирования, мониторинга и контроля исполнения стратегии;

- снижение рисков деятельности, возникающих в процессе стратегического планирования, мониторинга и контроля исполнения стратегии.

Как процесс, стратегическое планирование применительно к банковской деятельности, можно выстроить в определенную технологическую последовательность: определение миссии банка; анализ внешней и внутренней среды банка; определение стратегических целей с учетом выявленных факторов внешней и внутренней среды банка; формулирование действий с учетом выявленных факторов внешней и внутренней среды банка, применение многовариантного подхода; формирование организационной структуры соответствующей стратегическому плану банка; составление и учет экономических прогнозов на перспективу; корректировки, вносимые в стратегию, на основе выявленных тенденций дальнейшего развития; мониторинг реализуемости стратегических целей и задач, контроль достижения планируемых результатов (рисунок 1).

Миссия банка дает субъектам внутренней и внешней среды общее представление о банке, показывает, к чему стремится банк и какие средства готов при этом использовать, способствует внутреннему единению банка и формированию его корпоративного духа, создает возможность для более эффективного управления банком, поскольку является базой для установления его целей и стратегии, распределения ресурсов, раскрывает для сотрудников банка смысл и содержание их деятельности.

После разработки миссии банка необходимо приступить к постановке стратегических целей, т.е. масштабных (долгосрочных и капиталоемких) задач банка по всем направлениям его деятельности. [5].



Рисунок 1 - Стратегическое планирование в банке

Стратегическое планирование в банке разрабатывается для успешной деятельности и развития банка в долгосрочной перспективе, на основании которой обеспечивается ориентация деятельности всех его подразделений на достижение целей банка. Одновременно можно учесть ранжирование целей в определении приоритетов в том или иной деятельности банка, среди которых цели коммерческого (методы конкуренции, реклама, ценообразование и др.), финансового (прибыль, затраты, инвестиции, депозитная, кредитная политика и др.), технологического (инновационные банковские технологии обслуживания клиентов, операции, управления, коммуникации и др.), кадрового (привлечение и развитие персонала, социальная поддержка, мотивация и политика продвижения, пр.) характера, а также цели в области банковской безопасности (защита информации, активов и персонала), риск-менеджмента (прогноз, анализ и оценка рисков).

Необходимо отметить, что основой для определения стратегии является анализ внешней и внутренней среды Банка. К условиям внешней среды можно отнести воздействующие на банки извне факторы, которые должны быть учтены как угрозы и возможности.

Вызовы и перспективы, с которыми сталкиваются банки второго уровня, как правило, классифицируются на:

- экономические (темпы экономического развития в интересующих банковских отраслях, прироста ВВП и нацдохода, инфляции, денежной эмиссии, изменения процентных ставок, изменения валютных



курсов и др.);

– политические (законодательство Республики Казахстан, регламентирующее деятельность кредитно-финансовых учреждений; уровень общественно политической стабильности в республике; политика РК в сфере налогообложения; уровень общей политической стабильности в республике и др.);

– рыночные (состояние рынка банковских услуг, фондового, финансового и других рынков, а так же уровень конкуренции);

– технологические (степень индустриального развития отраслей экономики, в том числе банковского сектора; уровень развития информационных технологий; развитость инфраструктуры и внедрение инновационных продуктов в сфере оказания услуг и др.);

– демографические (показатели рождаемости и смертности; прирост населения и социально-экономическая структура; степень образованности населения и плотность расселения на всей территории Казахстана);

– культурные (тенденции в образе жизни, образовательном и профессиональном уровне; тенденции в обращении к банковским услугам, а также общественном мнении);

– природно-географические (климат, территориальная инфраструктура).

Под условиями внутренней среды принимаются сильные и слабые стороны банка, которые позволяют наиболее разумно ориентироваться во внешней среде. Это обеспечивается проведением управленческого исследования функционально-производственных зон банка, главными из которых являются финансы, степень диверсификации банковских услуг, маркетинг, трудовые ресурсы (включая менеджмент), бизнес-уровень клиентов банка, технологический и информационный уровень банка, уровень развития филиальной сети, уровень безопасности, корпоративная культура, имидж и деловая репутация.

Стратегия разрабатывается на несколько лет вперед и формулируется в общих выражениях, специфические цели конкретизируются специальными (функциональными) планами.

Для своевременного контроля выполняемой миссии и стратегических целей и задач требуется создать систему мониторинга, позволяющую одновременно анализировать как количественные показатели (динамика финансовых показателей) так и качественные показатели (имидж банка, доверие клиентов, профессионализм работников). Применение подобного подхода обеспечивает руководству банка необходимой и достоверной информацией для принятия управленческих решений при разработке стратегического планирования в банке и обеспечения материального стимулирования работников для их активного участия в процессе формирования и реализации целей и задач стратегического планирования.

Таким образом, стратегическое планирование и разработка эффективных стратегий является актуальной задачей на сегодняшний день, и их решение будет способствовать повышению конкурентоспособности банка, быстрой его адаптации к современным условиям работы, занятию лидирующих позиций на рынке банковских услуг.

#### **Источники:**

1. М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. Основы менеджмента, 1997. С.167 .
2. Синки Дж.Ф. (мл.). Управление финансами в коммерческих банках. Cattanahy, 1994. С. 363.
3. Ампилогов Р.Ю. Основы стратегического планирования в банковской деятельности // Экономика и политика. – 2007. – № 4 (29). – С. 51-54.
4. Россия, Белоруссия и Казахстан создали Евразийский союз. <http://vz.ru/news/2014/5/29/689070.html>
5. Дорофеев В.Д. Стратегическое планирование коммерческого банка // Общественные науки. Экономика. – 2013. –№2 (26).– С.165-169.

## СТРАТЕГИЯ МЕЖДУНАРОДНЫХ КОМПАНИЙ НА МЕСТНЫХ РЫНКАХ: ТЕОРИЯ И КАЗАХСТАНСКАЯ ПРАКТИКА

Вопрос исследования международного бизнеса остается одним из самых актуальных на сегодняшний день. Этот интерес связан с тем, что международные компании играют все более важную роль в развитии мирового бизнеса, а доход некоторых из них превышает доход отдельных государств.

Развитие стратегий международными компаниями является сложным феноменом, ввиду того, что компании представлены в разных регионах мира с разной культурной и экономической базой; это накладывает определенную ответственность на ТНК по соблюдению особенностей стран, в которых они осуществляют бизнес операции. Ученые утверждают, что выход компании на международные рынки - это процесс ее адаптации к международной окружающей среде. Т.е. чтобы осуществлять успешную деятельность, международные компании, с одной стороны, должны строить стратегию, учитывая глобальное или региональное представительство, с другой стороны, стратегия компании должна соответствовать локальным особенностям каждого отдельного государства [1].

Существуют различные подходы к изучению вопроса экспансии компаний на зарубежные рынки и построения стратегий международными компаниями на зарубежных рынках. Одним из основных подходов является стадийный подход, который строится на понимании планомерного увеличения присутствия компании на зарубежных рынках, по мере получения о них необходимых знаний. Этот подход говорит о том, что с момента открытия представительства компании на зарубежном рынке, она со временем пересматривает свою стратегию. Причинами пересмотра могут служить внешние факторы, такие как изменение условий рынка, деятельность конкурентных и партнерских организаций, изменение политического климата в стране, а также внутренние факторы самой компании. Venito по вопросу изменения стратегии утверждает, что «стратегия может измениться после выхода на рынок, в результате идиосинкразии зарубежных рынков и действий потенциальных или нынешних партнеров» [2].

Ярким примером стадийного подхода к вопросу экспансии компаний на зарубежные рынки является Упсальская теория, которая была разработана шведскими исследователями из Университета Упсала - Johanson и Vahlne. Эта теория ориентирована на изучение роли определенной компании в международном бизнесе и изменение ее поведения на разных этапах развития в динамично меняющихся условиях окружающей среды. Модель рассматривает транснационализацию как процесс накопления эмпирических знаний компании об определенном рынке и описывает зависимость между выходом компании на рынок и наличием определенных знаний об этом рынке [3]. Международные аспекты поведения фирмы описываются в четыре последовательных шага, которые не могут рассматриваться независимо от ситуации на рынке, ситуации внутри компании и ее осведомленности [4]:

- 1 этап: регулярные экспортные операции отсутствуют, компания осуществляет лишь нерегулярные экспортные поставки;
- 2 этап: экспорт осуществляется через независимых посредников;
- 3 этап: открытие зарубежного дочернего подразделения;
- 4 этап: открытие производства на зарубежном рынке.

Теория рассматривает планомерный выход международной компании на зарубежные рынки, начиная с рынков соседних стран, постепенно расширяя зону своего присутствия в отдаленных государствах. Таким образом, эта теория имеет классический подход к изучению процесса экспансии крупными транснациональными корпорациями (ТНК). Но постулаты этой модели не подходят для понимания процесса интернационализации малых и средних предприятий. Упсальская теория подвергается критике за несоответствие теоретических построений практике [3]. В период быстрого роста глобализации, открытия границ для торговли и бурного развития технологического прогресса, открывается возможность как для транснациональных корпораций, так и для малых и средних предприятий осуществлять деятельность в любой точке земного шара. Этот феномен рассматривает довольно молодая теория экспансии международных компаний – Теория международного предпринимательства. На сегодняшний день большое распространение получили компании «Рожденные глобальными», которые с самого своего основания рассматривают мир как глобальный рынок, и действуют во всех уголках планеты. Это стало возможным благодаря технологическому прогрессу и новым технологиям, которые сокращают физическую дистанцию.

Другой подход к определению стратегии представляют теории, которые ориентируются на оценку объема прямых иностранных инвестиций (ПИИ) ТНК на зарубежные рынки. На сегодняшний день объем ПИИ в мире высок, и, несмотря на временное сокращение ПИИ, в целом идет тенденция на увеличение этого показателя. Большую долю в этом занимают международные корпорации, в связи с этим такой подход для определения и оценки международных стратегий ТНК остается актуальным на сегодняшний день. Одной из популярных теорий, ориентированной на этот подход, является Эклектическая парадигма, которая строится

на постулатах теории Интернационализации, и является ее продолжением. Модель интернационализации опирается на идею о том, что внутри большой корпорации между ее подразделениями действует особый внутренний рынок, между материнской компанией и ее филиалами. Представители этой модели – Buckley, Casson, Rugman считают, что значительная часть формально международных операций является фактически внутрифирменными операциями между подразделениями ТНК [5]. Теория сконцентрирована на изучении лишь внутренних операций компании, что представляет собой ограничение ее применения. Однобокость и узость модели интернационализации привела к появлению модели Даннинга – Эклектической теории.

Эклектическая теория, или модель OLI - это модель прямых иностранных инвестиций, которая изучает три феномена ведения бизнеса международными компаниями на зарубежных рынках [5]:

- преимущества ТНК от обладания ценными активами за рубежом,
- преимущества ТНК от местоположения, т.е. размещения производства за рубежом, и
- преимущества ТНК от интернационализации процесса по выпуску продукции и предоставлению услуг.

Эта теория утверждает, что компания начинает производство товаров и услуг на зарубежных рынках (т.е. осуществляет прямые инвестиции), если совпадают все три предпосылки [6]:

1. Компания обладает активами (материальными и нематериальными), которых нет у других компаний, и которые предоставляют ей конкурентное преимущество;

2. Компания обладает преимуществами местоположения, которые предоставляют ей возможность сокращения издержек на производство и сбыт продукции на зарубежных рынках;

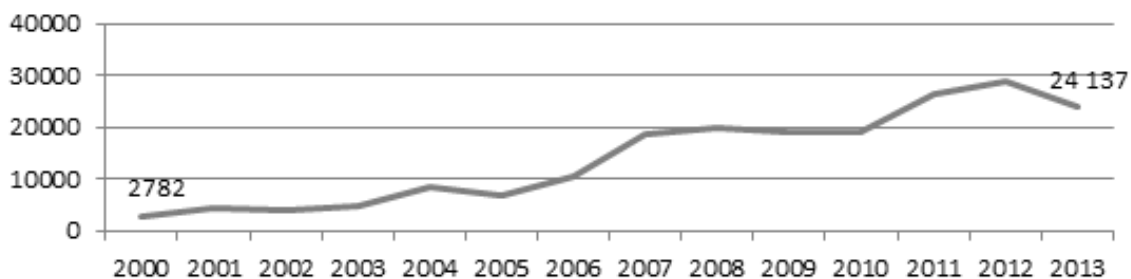
3. В случае реализации первых двух условий, должна быть доступна третья предпосылка – интернационализация самой компании, т.е. необходимость осуществлять деятельность на зарубежных рынках самой компанией, не передавая ее по лицензии другой компании.

Эта теория признана теоретической парадигмой в международном бизнесе и исследует его основы в целом, не заостряя внимания на деятельности отдельных организаций. Но и у этой теории есть свои недостатки, за которые она подвергается критике: олигополистическая рыночная структура, ограниченная рациональность, асимметричность информации и неопределенность [4]. Эту теорию критикуют за отсутствие динамизма и рассмотрение международных связей как константу, а в период возрастающей глобализации и увеличивающейся конкурентной среды такое понимание недопустимо.

Таким образом, существуют различные подходы к пониманию вопроса интернационализации международных компаний, а также построению стратегий ТНК на зарубежных рынках. Каждая теория имеет свои преимущества и недостатки, и при изучении вопроса построения стратегий международными компаниями на местных рынках необходимо проводить комплексный анализ, принимать во внимание различные теоретические подходы, оценивать условия рынка и ситуацию в самой компании.

#### **Построение стратегий международными компаниями на Казахском рынке**

Казахстан является привлекательным рынком для развития экономической деятельности международными компаниями, благодаря открытой внешнеэкономической политике и предоставлению выгодных условий для инвестирования. Казахстан имеет достаточно хороший инвестиционный рейтинг, а уровень ВВП Казахстана сравним с ВВП некоторых быстро развивающихся стран. Казахстан заинтересован в привлечении прямых иностранных инвестиций для поддержания дальнейшего экономического роста в стране. Статистические данные служат тому подтверждением. С 2000 г. по 2013 г. приток иностранных инвестиций в Казахстан увеличился в 8,5 раз, как это видно на Графике 1. Основная доля инвестиций проходит по каналам ТНК, т.е. международные компании, открывая представительства в Казахстане, инвестируют в развитие бизнеса в стране.

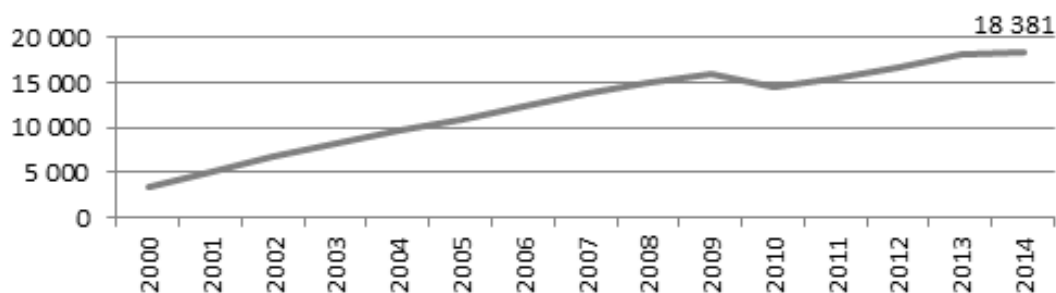


**График 1 - Валовый приток прямых иностранных инвестиций в Республику Казахстан.**

*Составлено по данным комитета по статистике РК [7].*

Основная отрасль, где представлено наибольшее количество международных компаний в Казахстане, это отрасль по добыче полезных ископаемых, не только нефтяная и нефтегазовая, но также и горнодобывающая. Это в большей степени связано с сырьевой направленностью экономики Казахстана. Хорошее развитие также получил строительный сектор экономики, доля участия международных компаний в котором также велика. Что же касается производственной отрасли, то международных компаний, осуществляющих деятельность в этой сфере в Казахстане не так много, и крупные международные производственные компании предпочитают завозить высокотехнологичное оборудование в Казахстан с заводов, расположенных в других странах, т.е. импортируют товар, осуществляя лишь торговую деятельность в стране. Если вернуться к теоретической базе, то это явление можно оценить с помощью Уппсальской теории. Согласно ее трактатам, торговые операции в стране и открытие торгового представительства - это второй и третий шаг экспансии компании на зарубежные рынки. Другими словами, ТНК, осуществляющие деятельность в производственной сфере, заинтересованы в Казахстане как рынке сбыта своей продукции.

На сегодняшний день Правительство РК заинтересовано в переориентации экономического развития Казахстана из добывающей сферы в производственную и привлечении иностранных компаний для открытия наукоемкого производства в Казахстане. Это следующий этап по Уппсальской теории, подразумевающий глубокую интеграцию деятельности компании в экономику страны. Для этого необходимо создавать благоприятные экономические и законодательные условия, а также предоставлять налоговые льготы и преференции для компаний, инвестирующих в развитие экономики Казахстана. В этой связи в Казахстане внедряются различные программы по облегчению условий деятельности международных компаний, и идет постоянная работа над усовершенствованием законодательства страны для улучшения инвестиционного климата. Ярким примером этого служит упрощение визового режима для граждан стран, которые осуществляют инвестиции в развитие экономики Казахстана. В результате этой деятельности по улучшению инвестиционного климата, количество зарегистрированных иностранных компаний в Казахстане растет, как показано на Графике 2.



**График 2 - Количество зарегистрированных юридических лиц РК с иностранной формой собственности.**  
*Составлено по данным комитета по статистике РК [7].*

Международные компании в Казахстане участвуют в крупных проектах по модернизации различных отраслей, тем самым передавая в страну опыт и технологии, а также создавая рабочие места для граждан Казахстана.

С развитием законодательной базы в Казахстане, международные компании видят меньше рисков для развития бизнеса в стране. С другой стороны, развитие юридической базы также направлено на увеличение доли казахстанского содержания в производимой продукции. Это с одной стороны, ориентировано на поддержание развития местных компаний в Казахстане, с другой стороны, стимулирует международные компании к локализации своего производства в регионе. Но на этом этапе возникает вопрос о размере казахстанского рынка, т.к. любое производство нуждается в рынке сбыта.

В связи с этим, чтобы открывать производство в Казахстане, международные компании оценивают, какие преимущества они получают от локализации производства в стране. Это переключается с основами теории Даннинга, согласно которой, компания осуществляет производство в другой стране в том случае, если она имеет преимущества перед местными компаниями, и заинтересована в производстве на этом рынке. В свою очередь, в Казахстане не очень благоприятные условия для этого, т.к. рынок страны небольшой, численность населения низкая и нет надежных предпосылок для роста рынка. Таким образом, открытие производства в Казахстане должно рассматриваться с точки зрения экспорта производимой продукции в соседние страны, только в этом случае локализация производства в Казахстане будет иметь смысл для международной компании.

Привлечение инвесторов в открытие наукоемкого производства в Казахстане, такое как производство современной техники (компьютеров, смартфонов, планшетов и т.д.) имеет небольшие шансы, т.к. затраты на производство этого оборудования в Казахстане будут выше, чем в соседнем Китае или других Азиатских странах. Но в Казахстане есть все условия для развития обрабатывающей промышленности, т.е. создание условий не только для добычи сырья, и его экспорта в необработанном виде; а обработка сырья в Казахстане и экспорт уже готовой продукции за рубеж. Таким образом, Казахстану необходимо определить приоритетные направления развития производства в стране и предпринимать дальнейшие шаги

по улучшению инвестиционного климата для ТНК, осуществляющих деятельность в этих направлениях. Когда международные компании, проводя оценку казахстанского рынка, поймут, что они могут получить преимущества от локализации производства в стране в соответствии с Эклектической теорией, они будут рассматривать возможность перехода к следующему шагу присутствия в стране – локализации производства.

Увеличение прямых иностранных инвестиций в мире происходит в большей степени за счет увеличения инвестиций международными компаниями. Число международных компаний в мире растет, что привлекает внимание к изучению вопроса построения стратегий этими компаниями. На сегодняшний день основными подходами к изучению этого вопроса является стадийный подход и подход изучения ПИИ.

В Казахстане на сегодняшний день отмечается тенденция к увеличению числа международных компаний, а также увеличению инвестиций этими компаниями. Международные компании переходят к более интегрированным моделям присутствия, что является следствием политики Казахстана по улучшению инвестиционного климата в стране и созданию благоприятных условий для деятельности международных компаний на рынке Казахстана.

**Источники:**

1. Wild J.J., Wild L.K. International business: the challenges of globalization. - 7th ed. - London: Pearson. 2014. - P. 482
2. Benito G., Petersen B., Welch L. Towards more realistic conceptualisations of foreign operation modes // Journal of International Business Studies. – 2009. – Vol. 40. - №9. PP. 1455-1470.
3. Forsgren M. The concept of learning in the Uppsala internationalization process model: a critical review // International Business review. – 2002. - №11. – PP. 257-277.
4. Vahlne J-E., Johanson J. The Uppsala model on evolution of the multinational business enterprise – from internationalization to coordination of networks // International Marketing Review. - 2013. - Vol.30. - Iss.3. – PP. 189-210.
5. Li S., Tallman B.S., Ferreira P.M. Developing the eclectic paradigm as a model of global strategy: An application to the impact of the Sep. 11 terrorist attacks on MNE performance levels // Journal of International Management. – 2005. - №11. – PP. 479–496.
6. Dunning H.J. The eclectic paradigm as an envelope for economic and business theories of MNE activity // International Business Review. – 2000. - №9. - PP. 163–190.
7. Данные Комитета по статистике Министерства Национальной Экономики Республики Казахстан <http://www.stat.gov.kz/> (28.11.2015).



## СОСТОЯНИЕ И РАЗВИТИЕ ФОНДОВОГО РЫНКА РЕСПУБЛИКИ КАЗАХСТАН

В настоящее время фондовый рынок играет ключевую роль в развитии экономической системы любого государства, являясь основным источником привлечения капитала и способом инвестирования денежных средств.

Фондовый рынок является атрибутом и индикатором финансовой системы развитой экономики государства. Задача государства, с одной стороны, состоит в том, чтобы использовать потенциал фондового рынка для реализации программ экономической политики, а с другой стороны, предупредить или минимизировать вероятность угроз, который фондовый рынок как инфраструктурный элемент экономической политики несет в себе и которые потенциально могут перерасти в кризис.

Глобальный финансовый кризис затронул многие развитые и развивающиеся страны мира, выявив проблемные области экономики, диспропорции в развитии реального и финансового секторов, диссонансы в соотношении внутренних и внешних источников финансирования корпораций и финансовых институтов.

Поэтому сегодня особенно актуальным является вопрос: как найти ту грань, где использование фондового рынка переходит из состояния элемента, обеспечивающего реализацию экономической политики государства, к элементу, дестабилизирующему экономическую систему, и какими ключевыми характеристиками должен обладать эффективный фондовый рынок. В полной мере это относится и к казахстанскому фондовому рынку.

Фондовый рынок Республики Казахстан находится в слаборазвитом состоянии и имеет множество проблем, но понимание важности данного звена финансовой системы и приоритетные направления, определенные Правительством, служат импульсом в развитии отечественного рынка ценных бумаг.

В настоящий период определены основополагающие проблемы развития фондового рынка Республики Казахстан и предпринимаются серьезные шаги для их решения, проводятся исследования и выносятся новые предложения, совершенствуются правила, технические возможности, увеличиваются объемы проводимых сделок, улучшается инвестиционный климат страны, успешно реализуются государственная программа «Народного IPO».

Особую роль в стимулировании участников фондового рынка выполняет программа «Народное IPO», потому как повышение числа инвесторов и количества ценных бумаг отечественных компаний способно обеспечить ликвидность казахстанского рынка. Об эффективности программы можно судить по результатам первых двух размещений акций национальных компаний в рамках данной программы. IPO АО «КазТрансОйл» и АО «KEGOC» в сумме привлекли больше 40 млрд. тенге, при этом книга заявок была переподписана в ходе каждого из размещений. Вторичные торги акциями данных компаний, открытые на KASE после проведения IPO, характеризуются высокими показателями ликвидности. Акции АО «КазТрансОйл» и АО «KEGOC» остаются самыми ликвидными на казахстанском биржевом рынке и включены в корзину индекса данного рынка.

Развитие современного фондового рынка - это актуальная тема для отечественного финансового рынка, поскольку в последнее время усиливается рост интереса к фондовому рынку со стороны физических и юридических лиц, главной причиной является поиск альтернативного способа инвестирования взамен банковскому вкладу, а также восприятие фондового рынка, как источника прибыли.

До 2007 года в формировании казахстанского рынка ценных бумаг наиболее активную роль играли накопительные пенсионные фонды наравне с другими институциональными инвесторами, такими как банки и инвестиционные фонды. Отрицательное влияние на дальнейшую тенденцию развития рынка ценных бумаг оказал мировой финансовый кризис 2008 года, в результате чего эмитентами по выпускам корпоративных ценных бумаг были допущены дефолты, снизилось доверие инвесторов к инвестиционным фондам. Также на снижение ликвидности отечественного фондового рынка негативно повлияло сокращение инвестиционной активности основного класса институциональных инвесторов в лице накопительных пенсионных фондов и управляющих пенсионными активами [1].

Фондовый рынок Республики Казахстан в большей степени ориентирован на институциональных инвесторов. Институциональными инвесторами в Республике Казахстан являются (Рисунок 1).

Современная институциональная инфраструктура рынка ценных бумаг Республики Казахстан представлена в таблице 1.

Следовательно, количественный состав институциональных инвесторов на 01 января 2016 года включает 86 участников, из них действуют 84 лицензии на осуществление деятельности на рынке ценных бумаг Республики Казахстан.

Вместе с тем, в соответствии с Законом Республики Казахстан «О рынке ценных бумаг» без лицензии осуществляют деятельность АО «Единый регистратор ценных бумаг» и АО «Центральный депозитарий ценных бумаг». По сравнению с 1 октября 2015 года количество лицензий на осуществление деятельности на рынке ценных бумаг не изменилось.

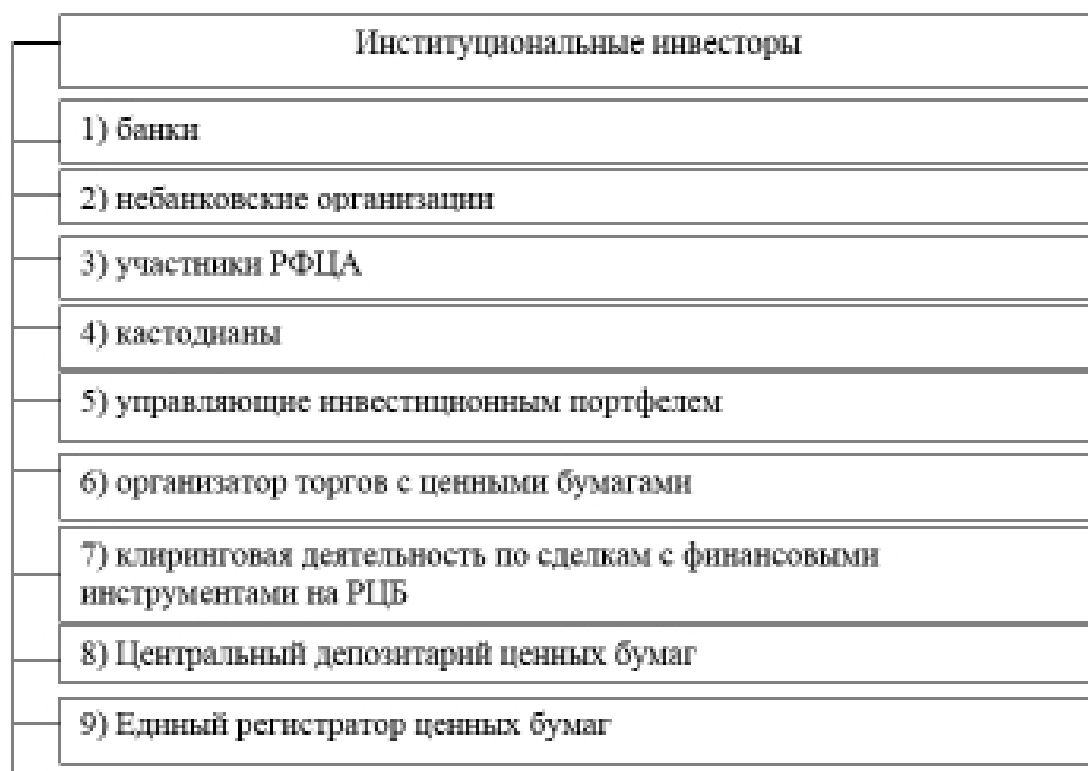


Рисунок 1. Институциональные инвесторы фондового рынка РК

Таблица 1 - Институциональная инфраструктура фондового рынка в РК

Институциональные инвесторы	01.01.2015	01.04.2015	01.07.2015	01.10.2015	01.01.2016
Всего брокеры–дилеры в том числе:	50	49	48	47	47
Банки	25	25	25	24	24
из них I категории	22	22	22	21	21
небанковские организации	24	23	22	22	22
из них I категории	21	21	21	21	21
участники РФЦА	1	1	1	1	1
Кастодианы	11	11	10	10	10
Управляющие инвестиционным портфелем	27	26	24	23	23
Трансфер-агенты	2	2	2	2	2
Организатор торгов с ценными бумагами	1	1	1	1	1
Клиринговая деятельность по сделкам с финансовыми инструментами на РЦБ	1	1	1	1	1
Единый регистратор ценных бумаг	1	1	1	1	1
Центральный депозитарий ценных бумаг	1	1	1	1	1
Итого	94	92	88	86	86
Примечание: источник [2].					

В целом, за исследуемый период наблюдается незначительный рост совокупных финансовых показателей профессиональных участников рынка ценных бумаг.

**Таблица 2 – Финансовые показатели профессиональных участников РЦБ.**

Финансовые показатели	01.10.2015	01.01.2016	Изм., в %
<i>Совокупные активы, в т.ч.:</i>	117 138	129 631	10,7
брокеры-дилеры (в том числе участники РФЦА)	2 754	3 384	22,9
УИП	113 760	125 689	10,5
регистратор	624	558	-10,6
<i>Обязательства, в т.ч.:</i>	25 830	25 769	-0,2
брокеры-дилеры (в том числе участники РФЦА)	241	622	158,1
УИП	25 555	25 099	-1,8
регистратор	34	48	41,2
<i>Капитал, в т.ч.:</i>	91 308	103 861	13,7
брокеры-дилеры (в том числе участники РФЦА)	2 513	2 762	9,9
УИП	88 205	100 589	14,0
регистратор	590	510	-13,6
<i>Уставный капитал, в т.ч.:</i>	95 692	95 692	0,0
брокеры-дилеры (в том числе участники РФЦА)	2 807	2 807	0,0
УИП	91 802	91 802	0,0
регистратор	1 083	1 083	0,0
Примечание: Источник [2]			

Отсюда следует, что совокупные активы за октябрь-декабрь 2015 года увеличились на 10,7% и составили 129,6 млрд. тенге, обязательства уменьшились на 0,2% и составили 25,77 млрд. тенге, капитал также увеличился на 13,7% и составил 103,9 млрд. тенге.

Объемы сделок на KASE с государственными ценными бумагами представлены в таблице 3.

**Таблица 3 - Объемы сделок на KASE с государственными ценными бумагами (млн. тенге, за период)**

Объем сделок	1 квартал 2015 года	2 квартал 2015 года	3 квартал 2015 года	4 квартал 2015 года
Объем сделок, в том числе:	6 968 352	3 914 881	4 397 758	8 277 403
первичные размещения	289 061	503	100 000	30 000
вторичное обращение	314	698	5 952	1 219
сделки «репо»	6 678 977	3 913 680	4 291 805	8 246 184
Примечание: Источник [2]				

Данные таблицы 3 демонстрируют, что объем биржевых сделок по государственным ценным бумагам на биржевом рынке KASE в четвертом квартале 2015 года увеличился на 88,2%, преимущественно за счет объема сделок «репо», который увеличился на 92,1%.

В развитии казахстанского фондового рынка в целом государственные ценные бумаги выступают в качестве «безрискового» ориентира для других субъектов данного рынка. В настоящее время внутренний рынок характеризуется большим количеством выпусков государственных ценных бумаг в обращении наряду с низкой торговой активностью участников рынка и, как следствие, отсутствием на вторичном рынке надежной кривой доходности, которая, в свою очередь, является одним из важнейших показателей состояния финансового рынка и экономики страны в целом.

Объемы сделок на KASE с негосударственными ценными бумагами представлены в таблице 4.

**Таблица 4 - Объемы сделок на KASE с негосударственными ценными бумагами (млн. тенге, за период)**

Ценные бумаги, допущенные к торгам на KASE	1 квартал 2015	2 квартал 2015	3 квартал 2015	4 квартал 2015
<i>первичные размещения:</i>	131 705	189 879	369 228	672 978
– по сектору «Акции»	0	360	0	351 489
– по сектору «Долговые ценные бумаги»	131 705	189 519	369 228	321 489
<i>вторичное обращение:</i>	36 021	142 436	846 108	90 579
– по сектору «Акции»	4 318	43 514	826 483	23 992
– по сектору «Долговые ценные бумаги»	31 703	98 922	19 625	66 449
– по сектору «Ценные бумаги инвестиционных фондов»	0	0	0	138
<i>сектор «Нелистинговые ценные бумаги»</i>	390	335	39	178
<i>сделки «репо»:</i>	6 840	14 471	25 906	35 607
– по сектору «Акции»	1 497	4 009	13 213	17 599
– по сектору «Долговые ценные бумаги»	5 343	10 462	12 693	18 008
<b>Итого</b>	<b>174 955</b>	<b>347 121</b>	<b>1241 281</b>	<b>799 342</b>
Примечание: Источник [2]				

В соответствии с данной таблицей, можно наблюдать, что объем сделок с негосударственными ценными бумагами в четвертом квартале 2015 года по сравнению с первым кварталом увеличился в 4,65 раза, но уменьшился на 35,6% по сравнению с предыдущим кварталом.

Динамика изменения капитализации KASE по ценным бумагам корпоративных эмитентов представлена в таблице 5.

**Таблица 5 - Динамика изменения капитализации KASE по ценным бумагам корпоративных эмитентов**

Сектор официального списка	01.01.2015	01.04.2015	01.07.2015	01.10.2015	01.01.2016
Сектор «Акции»	4 542 276	4 094 596	4 236 839	11 499 028	12 382 405
Сектор «Долговые ценные бумаги»	6 667 650	6 490 347	7 505 985	8 929 525	9 142 885
<b>Итого</b>	<b>11 209 926</b>	<b>10 584 943</b>	<b>11 742 824</b>	<b>20 428 553</b>	<b>21 525 290</b>
Примечание: Источник [2]					

Таким образом, можно наблюдать, что общая капитализация рынка по негосударственным ценным бумагам, которые включены в официальный список KASE, по состоянию на 01 января 2016 года в сравнении с показателем на 01 октября 2015 года увеличилась на 5,4%.

В общем объеме торгов на KASE преобладают сделки с иностранной валютой и операции РЕПО с государственными ценными бумагами.

Наибольшую долю 55,8% в общем объеме торгов на KASE имеют операции с иностранной валютой, 42,8% - операции РЕПО ГЦБ.

На рисунке 3 мы можем наблюдать ярко выраженную тенденцию роста показателей доходности KASE с 2009 года, которая усиливается с середины 2012 года и практически вдвое увеличивается к концу 2015 года.

В целом рынок показал положительный результат, что без сомнения можно назвать хорошим фактором развития современного фондового рынка.

Из стратегии развития АО «Казахстанская фондовая биржа» на 2014–2016 годы, в которой определены проблемы и предложен механизм их решения, можно выделить цель Биржи в 2017 году – стать открытой и конкурентоспособной торговой площадкой, которая будет соответствовать международным стандартам для инфраструктур финансового рынка и оказывать качественные торговые, клиринговые и расчетные услуги для отечественных и иностранных участников рынка [4].

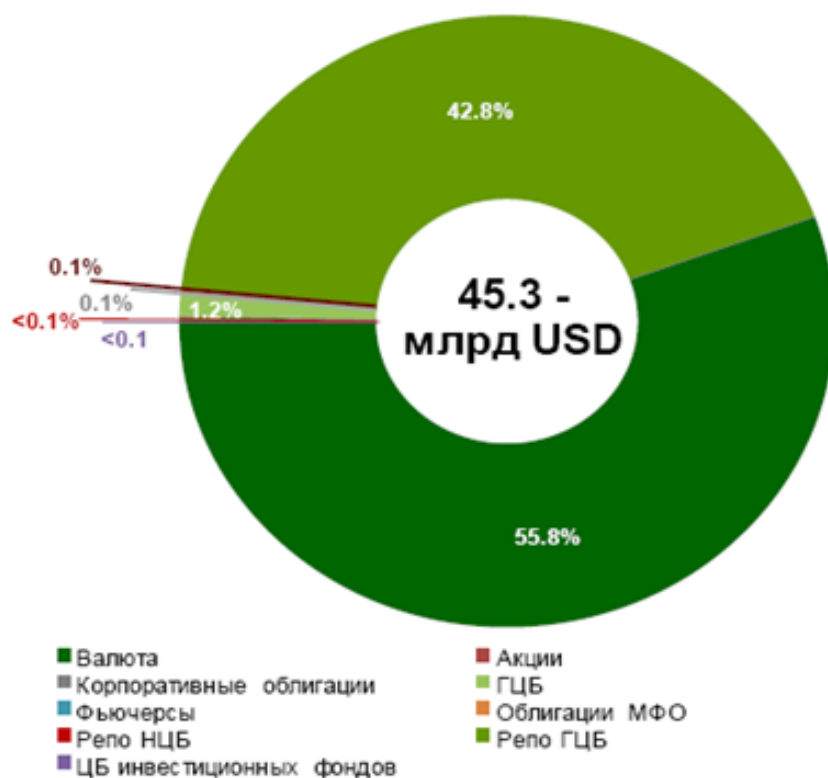


Рисунок 2. Объем и структура торгов KASE на 01.02.2016

Примечание: Источник [3]



Рисунок 3. Показатели доходности KASE

Примечание: Источник [3]

При этом основными стратегическими направлениями будут приведение деятельности казахстанской фондовой биржи в соответствие с международными стандартами, улучшение и развитие инфраструктуры, совершенствование законодательной базы и интеграция в мировое биржевое сообщество.

Также хотелось бы выделить основные направления развития казахстанской фондовой биржи.

К положительным, на наш взгляд, нововведениям относится реформа системы подтверждения кастодианом и перенос процесса подтверждения на пострасчетный период. Это изменение увеличит ликвидность на фондовом рынке, в частности, это положительно скажется на рынке РЕПО, особенно для инструмента «овернайт». Из-за недобросовестного выполнения своих обязательств после совершения сделки, контрагент кастодиальной стороны может ожидать расчет сделки в течение всего торгового дня. На сегодняшний день профессиональные участники стараются избегать кастодиальных субсчетов в проведении сделок, в случае срочной необходимости расчета сделки.

Еще одним серьезным может стать увеличение маркет-мейкерского объема и уменьшение максимального



спреда по наиболее ликвидным акциям, в связи с чем ликвидность по акциям увеличится. При этом негативным моментом может стать исключение маркет-мейкера по листинговым облигациям [4].

Также необходимо отметить, намерение биржи ввести удаленное членство для привлечения к торговле на казахстанском фондовом рынке иностранных участников как меру увеличения уровня ликвидности.

Помимо этого в предложенном механизме решения текущих проблем выделяются расширение списка финансовых инструментов, совершенствование биржевых технологий и информационных систем, оптимизация листинговых требований и процедур и другие.

Таким образом, резюмируя вышесказанное, можно сделать вывод, что развитие рынка заключается в повышении его уровня ликвидности, появлении новых инструментов, улучшении его законодательной, технической и технологической базы, а также привлечении новых игроков и повышении финансовой грамотности населения. Но развитие не является его главной целью, ведь основной целью является выполнение фондовым рынком основной функции – обращать и перераспределять свободные денежные средства, предоставляя возможность привлечения или размещения капитала.

**Источники:**

1. Постановление Правительства Республики Казахстан «Об утверждении Концепции развития финансового сектора Республики Казахстан до 2030 года» №954 от 29 августа 2014 г. // <http://www.nationalbank.kz>
2. Текущее состояние рынка ценных бумаг Республики Казахстан по состоянию на 1 января 2016 года// <http://www.nationalbank.kz>
3. Официальный сайт Казахстанской фондовой биржи // [www.kase.kz](http://www.kase.kz)
4. Стратегия развития АО «Казахстанская фондовая биржа» на 2014–2016 годы, 2014 г.

## ИНТЕРНЕТ ПЛОЩАДКА КАК ОСНОВНОЙ ИНСТРУМЕНТ ДЛЯ ВЕДЕНИЯ ЭЛЕКТРОННОГО БИЗНЕСА

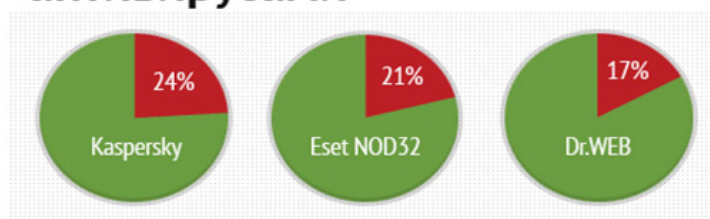
Электронный бизнес – это бизнес с преобразованием основных бизнес-процессов компании путём внедрения Интернет-технологий, нацеленный на повышение эффективности деятельности. Электронный бизнес в настоящее время развивается очень динамично и имеет большой потенциал роста. Предприниматели, которые желают заняться интернет коммерцией, должны знать инструменты эффективного ведения этого бизнеса. Два основных рынка электронного бизнеса - это B2C и B2B. Несмотря на это деление, инструментарий должен подбираться в зависимости от специфики и масштаба конкретно взятого бизнеса.

Основным инструментом для ведения электронного бизнеса является интернет площадка.

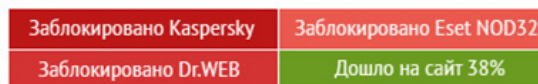
**Интернет площадка.** Безусловно, управление электронным бизнесом это правильное управление своей интернет площадкой. Через нее проходят продажи, привлечение клиентов и получение обратной связи.

Интернет площадки используются для преподнесения клиенту информации о компании, товаре и продажах через Интернет. При запуске интернет площадки следует выбрать подходящее доменное имя. Доменное имя — символическое имя, дающее возможность адресации интернет-узлов и расположенных на них сетевых ресурсов (веб-сайтов, серверов электронной почты, других служб) в удобной для человека форме. К примеру, доменное имя интернет магазина сети магазинов бытовой техники и электроники «Мечта» - mehta.kz. Доменное имя должно говорить о Вашей компании и быть легко запоминающимся. Приобретается оно у компаний, занимающихся хостингом. Доменное имя в зоне «\*.kz» стоит 3360 тенге в год. После покупки доменного имени следует периодически проверять, не заблокировали ли его антивирусы. Интернет ресурс «AvScan» провел эксперимент, результат которого показал, что при блокировке антивирусами доменного имени потери в заинтересованных клиентах могут достигать до 62%, как следствие это приведёт к потере прибыли. Эксперимент проводился только с тремя популярными антивирусами, то есть количество блокировок может быть больше. Для исключения этого риска можно воспользоваться их сервисом на сайте <http://avscan.ru>.

### Потери трафика при блокировке домена антивирусами



#### В случае блокировки домена тремя антивирусами



#### Об эксперименте

Основная цель эксперимента – определить, сколько теряется трафика при блокировке домена антивирусами. Для этого использовались домены, заблокированные одним из трех антивирусов. На данные домены на протяжении недели было отправлено по 100 000 посетителей из стран СНГ. В конце эксперимента был рассчитан процент потерь по каждому домену т.е. антивирусу.

Рисунок 1. Инфографика результатов эксперимента AvScan.ru, ноябрь 2012 г.

Примечание: источник [1]

В зависимости от планируемого бизнеса и способа его ведения, выбирается та или иная интернет площадка. Для классификации интернет площадок по функционалу их можно разделить на: сайты-визитки, интернет-магазины, интернет-аукционы и электронные торговые площадки.

- Сайт-визитка - небольшой сайт, как правило, состоящий из одной (или нескольких) веб-страниц и содержащий основную информацию об организации, частном лице, компании, товарах или услугах, времени и условиях работы, контактные данные и прайс-листы. Создание и содержание сайта-визитки при наличии в компании опытного пользователя Интернета может обойтись компании совершенно бесплатно.

- Интернет-магазин - полнофункциональная система ведения электронного бизнеса. Отличительной чертой Интернет-магазина по сравнению с обычной формой торговли является то, что интерактивный магазин может предложить значительно большее количество товаров и услуг и обеспечить потребителей значительно большим объёмом информации, необходимым для принятия решения о покупке. Кроме того, за счёт использования компьютерных технологий возможна персонализация подхода к каждому из клиентов, исходя из истории его посещений магазина и сделанных ранее покупок. Позволяет клиентам онлайн, в своём браузере или через мобильное приложение сформировать заказ на покупку, выбрать способ оплаты и доставки заказа, оплатить заказ.

Создание интернет магазина чаще всего заказывают специализирующимся web-студиям, но есть вариант сделать все самим с помощью конструкторов или платформ интернет-магазинов. Существующие решения позволяют за короткие сроки создать свой магазин с хорошей функциональностью как для клиентской стороны, так и для администратора интернет магазина. Платить в таком случае придётся только за поддержку. Хороший пример такой платформы является <http://www.insales.kz>. За 2300 тенге в месяц содержать интернет магазин на 100 товаров с мобильной версией.

- Интернет-аукцион — торговая интернет площадка, где цена на товар формируется через ставки участниками торгов. Основной структурной единицей на Интернет-аукцион является лот. Лот - публикация информации о продаже определенного товара (либо группы товаров), размещенная на интернет-аукционе. В лоте указывается описание, стоимость и количество товара, который получит победитель торгов. По возможности выставляется реальная фотография выставляемого лота.

- Электронная торговая площадка - комплекс организационных, информационных и технических решений, обеспечивающих взаимодействие продавца и покупателя через сеть Интернет. ЭТП позволяет объединить в одном информационном и торговом пространстве поставщиков и потребителей различных товаров и услуг и предоставляет участникам ЭТП ряд сервисов, повышающих эффективность их бизнеса. Электронной торговой площадкой сегодня можно назвать любой Интернет-ресурс, посредством которого заключаются сделки купли-продажи между предприятиями — покупателями и продавцами. Заказчики получают возможность проводить электронные торги - аукционы, конкурсы, запросы котировок и предложений, - оптимизируя затраты, а поставщики - участвовать в проводимых закупках, размещать информацию о предлагаемой продукции и услугах. Иногда размещением торговых процедур занимаются специализированные компании, которые, помимо размещения информации на торговой площадке, обрабатывают полученный результат и даже, возможно, определяют победителя процедуры. Для иллюстрации отличными примерами будут Электронная торговая площадка Товарной Биржи «Каспий» <http://caspy.kz> и сайт Государственных электронных закупок <http://www.goszakup.gov.kz>.

Если торговая площадка создается для онлайн продаж, необходимо задуматься и о интернет-эквайринге. Интернет-эквайринг — это прием к оплате персонифицированных банковских дебетовых и кредитных карт через Интернет. Для предоставления услуг интернет-эквайринга банки-эквайеры и процессинговые центры используют специально разработанный интерфейс, позволяющий владельцам банковских карт совершать оплаты на сайтах интернет-магазинов и онлайн-сервисов.

Интернет-эквайринг как сервис ничем не отличается от стандартного эквайринга, за тем исключением, что данные карты считываются не кардридером в магазине, а вводятся самим плательщиком на сайте в специальную защищенную платежную форму.

Разработку интернет площадки можно выполнить собственными силами, заказать у веб-студии или фрилансера или использовать облачный интернет-магазин по модели SaaS.

Заказать разработку у веб-студии – это самый простой и надежный способ начать продажи в интернете. Все, что нужно сделать, это чётко описать, какой именно интернет магазин Вам нужен и оплатить работу. Лучше всего обратиться в веб-студию, которая имеет солидный опыт работы на рынке, подтвержденный портфолио.

Преимуществами заказа интернет магазина в веб-студии являются:

- юридически оформленные отношения;
- наличие ответственных за ведение работ лиц;
- чёткие сроки работ;
- наличие гарантии на выполненные работы.

Стоимость создания интернет-магазина от компании Seo Solution <http://seosolution.kz> от 210 000 тенге. Срок создания от 6 недель. Разработка интернет магазина на базе CMS с индивидуальным внешним видом. Большинство нынешних разработок представляют именно этот вариант. По функционалу такой интернет магазин обеспечивает большинство современных потребностей электронной коммерции, и его владелец не будет особо ни в чём стеснен.

Необходим будет выделенный или облачный сервер. Домен. Платить за хостинг. Наращивание функциональности. Свобода действий не ограничена.

Найм фрилансера. Когда денег на разработку у официальных лиц нет, но не хочется брать на себя тягбы аренды или рассрочки, то обращение к фрилансерам становится альтернативой. Основное преимущество фрилансера - это цена. Цены согласно предложениям электронной доски объявлений, OLX <http://olx.kz> начинаются от 60 000 тенге. Однако и недостатки имеются. Погнавшись за дешевизной, Вы рискуете наткнуться на неопытного специалиста, что не так уж страшно, так как специалист всё равно разберётся в проблеме. Хуже, если вы обратитесь к студенту или школьнику, который сам впервые делает интернет магазин. Обычно каждый, кто ищет фрилансера, мечтает найти уволившегося из веб-студии программиста, который выполнит заказ за полцены. Как бы там ни было, заказ у частных всегда связан с риском.

Использование SaaS – платформы является популярной сегодня услугой. Вы получаете готовый интернет магазин и пользуетесь им на правах аренды. Основным преимуществом использования таких сервисов является отсутствие платы на покупку дорогостоящих лицензий программного обеспечения, оборудования и найма обслуживающего персонала. Все указанные расходы берет на себя Поставщик услуги, а вы пользуетесь всем на арендной основе. В электронном бизнесе использование модели SaaS подразумевает, что вы не несёте капитальных затрат, связанных с созданием интернет магазина, а пользуетесь готовым решением на правах арендатора. Так же к плюсам можно отнести экономию времени на разработку интернет магазина, так как вы получаете готовое решение, которое можно использовать для продаж сразу же после оплаты.

Однако, несмотря на всю свою привлекательность, облачные сервисы не заменили традиционных методов создания интернет магазинов. Это связано с тем, что существует несколько «узких» мест в данной услуге, которые будут описаны далее.

При разработке интернет площадки следует уделить внимание и ее мобильной версии. Рост мобильного интернет трафика в Казахстане очевиден и составил 6% в 2015 году, с общим количеством абонентов 10,7 млн. [3]. На сегодняшний день мобильная версия является скорее приятным и функциональным дополнением, нежели чем-то обязательным. Однако каждый день у огромного количества Интернет площадок появляется мобильная версия, а это значит, что уже завтра сайт без нее просто не выдержит конкуренции. Еще один аргумент в пользу увеличения функционала – продажи смартфонов стабильно растут. Все больше и больше людей заходят в Интернет с мобильного телефона. Очевидно, что появляется новое поколение пользователей, которых больше нельзя удовлетворить одной лишь стандартной версией Интернет площадок. Своевременная забота об их нуждах, желаниях, комфорте – это важная стратегическая задача для каждого владельца сайта.

Планируя интернет площадку, стоит большое внимание уделить SEO-оптимизации или SEO-продвижению. SEO-оптимизация является процессом, нацеленным на улучшение рейтинга сайта в поисковых системах (Google, Yandex, Bing). Программные роботы поисковых систем периодически просматривают и анализируют содержание web-страниц с помощью специализированных алгоритмов, результаты анализа которых будут влиять на рейтинг на странице поисковой системы. Кроме содержания при SEO-оптимизации стоит обратить внимание и на оптимизацию скорости загрузки сайта. Во-первых, долгая загрузка может повернуть ваших клиентов самим перейти на аналогичный Интернет ресурс, а во-вторых известно, что поисковые системы имеют алгоритмы оценки скорости загрузки и на основании долгой загрузки могут понизить ваш рейтинг. Эффективная SEO-оптимизация может проводиться только со знанием применяемых в поисковых системах алгоритмов и фильтров для составления рейтинга. В случае отличной SEO-оптимизации сайт компании, занимающийся клиринговыми услугами в Астане, будет выводиться в ТОП на странице поисковой системы при запросах «уборка офиса в Астане», «клиринговые услуги Астана». И чем выше сайт в рейтинге на странице поисковых результатов, тем больше заинтересованных посетителей он будет получать.

Для продвижения интернет площадок в последнее время все больше используются социальные сети. Как пример можно привести социальные кнопки. Инфографика на рисунке 2 рассказывает, что каждый 65-ый посетитель делится страницей с друзьями. Это 1.5% от общего количества посетителей вашего сайта. На ярких и актуальных сайтах количество лайков доходит до 10%. По ссылке из социальной сети переходят 6 человек и в среднем за сессию они просматривают по 2.1 страницы.



Рисунок 2 — Инфографика, как социальные кнопки увеличивают посещаемость  
Примечание: источник [2]

Отсюда можно сделать вывод, что кнопки социальных сетей - простой и бесплатный способ увеличить аудиторию сайта на 3-20%.

В интернете сейчас предлагается множество интернет площадок, CRM-систем и ERP-систем, различающихся по цене, функциональности и размещению (на выделенном сервере или в облаке). Чтобы выбрать из всего этого разнообразия, необходимо точно сформулировать, что вы хотите получить, знать возможность интеграции с уже применяемыми системами. При варианте бизнеса с нуля это выбор сделать проще, ведь перед вами белый лист.

В заключении хочу посоветовать развивать свой бизнес в Интернете и процитировать успешного Билла Гейтса: «В будущем на рынке останется два вида компаний: те, кто в Интернете и те, кто вышел из бизнеса».

**Источники:**

1. Сведения и материал с сайта: [http://avscan.ru/static/loss\\_of\\_traffic/](http://avscan.ru/static/loss_of_traffic/)
2. Сведения и материал с сайта: <https://share.pluso.ru/webmaster>
3. Сведения и материал с сайта: <http://newtimes.kz/eksklyuziv/item/26586-mobilnye-operatory-rk-bitva-gigantov-v-2016-godu>



## ОСОБЕННОСТИ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ НА ПРЕДПРИЯТИЯХ НЕФТЕГАЗОВОГО СЕКТОРА РК

Сегодня перед крупными нефтедобывающими и нефтеперерабатывающими предприятиями Казахстана остро встал вопрос своевременного внедрения новых эффективных управленческих решений, которые позволят оперативно реагировать на изменения рынка.

На фоне наступившего экономического кризиса в мире в целом и в Казахстане в частности резко возросла потребность компаний в повышении конкурентоспособности путем применения технологий стратегического управления, стратегического планирования, в части планирования и создания условий для появления конкурентных преимуществ, адаптации организаций к меняющимся условиям внешней среды и прогнозированию влияния различных внешних факторов [1, 2].

В данной статье ставится цель рассмотреть особенности стратегического планирования для нефтегазовых компаний РК через решение следующих задач:

- проанализировать ключевые задачи стратегического планирования;
- сформировать требования к этапам стратегического планирования нефтегазового предприятия;
- провести анализ эффективности стратегического планирования в АО «Озенмунайгаз».

В первую очередь, рассмотрим теоретические аспекты стратегического планирования.

Как отмечают известные авторы в области стратегического планирования Нортон, Каплан, Ансофф, Томпсон, Стрикленд [3], идея стратегического планирования может быть сформулирована как реализация основных функций управления:

- Управление и распределение ресурсов;
- Реализация задач адаптации к внешней среде;
- Обеспечение внутрифирменного управления;
- Осознание организаторской стратегии, что обусловлено необходимостью обучения на прошлом опыте для руководства компании.

В основе стратегического планирования лежит информационная база, получаемая по результатам анализа предприятия и его внешней среды.

Если обратиться к анализу нефтедобывающей отрасли, то согласно данным портала petroleum.kz, сайтов kmg.kz и информации конференций и круглых столов, проводимых для представителей нефтедобывающей отрасли, можно сделать вывод, что в настоящее время нефтедобывающая отрасль Казахстана переживает кризис, связанный с недостаточной эффективностью использования поступающих сверхприбылей от нефтедолларов, в результате чего в отрасли не в полной мере применяются существующие инновации и новые технологии.

SWOT-анализ отрасли представлен в Таблице 1.

Таблица 1- SWOT-анализ нефтедобывающей отрасли

<i>Сильные стороны</i>	<i>Слабые стороны</i>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Сформированы основные положительные факторы развития отрасли – государственная поддержка и благоприятный инвестиционный климат, широкое сотрудничество с международными инвесторами.</li><li>• Широкий спектр нефтегазовых запасов, возможность комплексной разработки.</li><li>• Интегрированная нефте-газотранспортная инфраструктура, соединившая клиентов и поставщиков Азии и Европы.</li><li>• Имеется достаточный потенциал по развитию новых нефте-газотранспортных мощностей.</li><li>• Развитая контрактная система регулирования недропользования.</li><li>• Наличие в нефтегазовой отрасли вертикально интегрированных структур, в том числе инфраструктурных, в лице КМГ и группы дочерних компаний.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Сложные климатические и гидрологические факторы.</li><li>• Проблемы исторических загрязнений, утилизации попутного нефтяного газа и иных компонентов.</li><li>• Отсутствие прямых выходов к морю, зависимость от транзитных государств.</li><li>• Высокая капиталоемкость проектов, повышение зависимости от внешних дотаций.</li><li>• Изношенность оборудования и трубопроводов.</li><li>• Неудовлетворительное качество готовой продукции.</li><li>• Низкая доля участия национальной компании в разработке нефтегазовых месторождений.</li><li>• Наличие разногласий с ОАО «Газпром» в части предоставления равного доступа к газотранспортной системе России для транспортировки природного газа, добываемого в Казахстане в другие страны.</li><li>• Высокая доля логистики в структуре затрат и конечной цене казахстанской нефтехимической продукции.</li></ul>

<i>Возможности</i>	<i>Угрозы</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Ограниченность мировых запасов углеводородных ресурсов.</li> <li>Наличие ряда перспективных объектов на поиски углеводородного сырья.</li> <li>Высокая востребованность углеводородов в качестве ресурса для различных видов транспорта, нефтехимического производства.</li> <li>Выпуск продукции с высокой добавленной стоимостью, включая потребительские товары.</li> <li>Интеграция с Каспийским регионом (РФ, Туркменистан, Азербайджан, Иран). Возможность участия в программе развития западных регионов Китая.</li> <li>Развитие и модернизация смежных отраслей - морского флота, сервисных услуг.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Снижение цен на нефтепродукты ниже себестоимости казахстанской нефти.</li> <li>Высокие техногенные риски</li> <li>Добыча нефти в экологически чувствительной зоне на Каспии.</li> <li>Высокое пластовое давление и высокое содержание в нефти сероводорода.</li> <li>Нерациональная разработка месторождений, невыполнение недропользователями требований утвержденных технологических документов.</li> <li>Возможные изменения политики и тарифов в отношении транзита нефти и газа со стороны транзитных стран.</li> <li>Задержки в сроках реализации проектов и удорожание их стоимости.</li> <li>Отсутствие достаточного количества квалифицированных кадров, в том числе инженеров среднего и высшего звена</li> <li>Низкий уровень внедрения инноваций, и, как следствие, удорожание готовой продукции.</li> </ul>

Представленный SWOT-анализ позволяет с уверенностью говорить о высокой зависимости нефтегазовой отрасли от факторов внешней среды, включая такие существенные аспекты, как общемировое снижение цен на энергоносители и существенное влияние партнеров на структуру логистики казахстанских продуктов.

При этом, помимо существенного влияния внешней среды на отрасль оказывают влияние факторы внешней среды предприятия – общее состояние нефтепроводов, тяжелые климатические условия и снижение качества добываемой нефти.

Далее рассмотрим данные аналогичного анализа АО «Озенмунайгаз».

**Таблица 2 - Анализ сильных и слабых сторон АО «Озенмунайгаз»**

<b>Сильные стороны</b>	<b>Слабые стороны</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Значительные начальные и остаточные извлекаемые запасы нефти. Период эксплуатации: Узень до 2049-2056 гг., Карамандыбас – до 2064 г.</li> <li>Организационная структура (достаточность уровней управления и схемы подчиненности для достижения поставленных целей)</li> <li>Коллективный договор (один из лучших социальных и мотивационных пакетов в РК)</li> <li>Информационная система управления производством</li> <li>Система принятия решений, планирования, контроля</li> <li>Технологический процесс подготовки нефти.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Материально-техническая база (устаревшая инфраструктура);</li> <li>Низкая производительность на ед. общего персонала</li> <li>Низкая производительность на ед. производственного персонала</li> <li>Высокий уровень технологических потерь</li> <li>Высокий уровень обводненности добываемой продукции</li> <li>Низкая производственная дисциплина в части соблюдения требований НТД и оперативного управления рабочими</li> <li>Уровень технологических и технических знаний, опыт (ухудшение уровня знаний новых работников и линейного персонала)</li> <li>Несвоевременное материально-техническое снабжение и поставка некачественных ТМЦ</li> <li>Кадровая политика (фактическое отсутствие утвержденной и внедряемой HR-стратегии)</li> <li>Устаревшая энергетическая инфраструктура</li> <li>Устаревшая или недостаточная социальная инфраструктура и АХО</li> </ul>

Как видим, стратегическое видение может быть сформулировано в виде отдельного документа, с приведением среднесрочных и долгосрочных целей компании. Если миссия ориентируется на потребителя, то видение компании акцентирует внимание на принципах деятельности, которые позволяют реализовать эту миссию.

Стратегия компании описывает те действия, которые необходимо выполнить для достижения видения.

Сегодня крупные нефтедобывающие компании, в т.ч. АО «Озенмунайгаз», используют следующую схему стратегического планирования:



**Рисунок 1. Существующий цикл стратегического планирования и контроля**

*Примечание: составлено автором*

Недостатком указанной системы является отсутствие гибких механизмов внесения изменений в стратегические планы, а также «длинный» период сбора и анализа информации, что приводит к проявлению формального контроля показателей, связанных с финансовой и хозяйственной деятельностью, что не отражает в полной мере анализ инициатив и возможностей, которые необходимо начать использовать уже сейчас.

Текущая рыночная ситуация для нефтедобывающих и нефтеперерабатывающих компаний диктует предприятиям использование модернизированного стратегического планирования – основанного на разработке различных сценариев поведения в зависимости от наступления тех или иных факторов внешней среды.

Чтобы справиться с быстро меняющимися задачами, необходимо применение системы управления, связанной не столько с определением позиции (долгосрочное и стратегическое планирование), сколько со своевременной реакцией в реальном масштабе времени на быстрые и неожиданные изменения в окружении организации.

При этом система стратегического планирования позволит компании иметь портфель стратегий, которые могут быть использованы в зависимости от ситуации на рынке, внешних и внутренних факторов [3]. Основное назначение системы состоит в переводе стратегии в действие, т.е. в установлении и четкой реализации на основе стратегии задач операционной деятельности предприятия (показателями, контролируемые в рамках операционного цикла).

Такой подход подразумевает интегрирование финансовых и долгосрочных планов в систему стратегического планирования, в которой ставятся две группы задач. Во-первых, краткосрочные, рассчитанные на текущее выполнение программ, бюджетов, ориентирующие оперативные подразделения организации в их повседневной работе. Другая группа задач — стратегические, которые закладывают основы будущей рентабельности. Такие задачи плохо вписываются в систему текущих операций и требуют отдельной системы исполнения, построенной на управлении проектами. Стратегическая система исполнения также требует отдельной, особой системы- контроля и мониторинга каждой отдельной ситуации, влияющей на достижение целей организации и ее руководства.

В современных условиях развивается так называемое «управление на основе гибких экстренных решений» - это система управления, которая складывается в условиях, когда многие важные задачи, отличающиеся новизной и сложностью, возникают настолько стремительно, что их невозможно вовремя предусмотреть. По словам президента ЮМ Ф. Кери, это система, «ориентированная на рынок завтрашнего дня».

Практический опыт западных предприятий и небольшой опыт отечественных бизнес организаций свидетельствует, что системы управления, основанные на долгосрочном и стратегическом планировании, оказались непригодными для реагирования на события, которые частично предсказуемы, однако развиваются слишком быстро, чтобы можно было заранее подготовить и вовремя принять необходимые стратегические решения. Фирмы попросту не справляются с неожиданностями, преподносимыми правительством, конкурентами, научно-техническим прогрессом с его внезапными прорывами и т.д.

Для построения стратегии и выбора верного стратегического пути на первом этапе проводится анализ текущей ситуации и текущего положения предприятия. Для проведения анализа могут быть использованы традиционные типы анализа, такие как SWOT-анализ, PEST-анализ и метод экспертной оценки.

В частности, при проведении анализа предприятиями нефтедобывающей отрасли Казахстана следует уделить особое внимание возможностям PEST-анализа для выявления политических и экономических факторов, которые могут быть использованы для повышения эффективности новых стратегических преобразований.

Результатом первого этапа является набор потенциально возможных стратегических целей и набор стратегических перспектив.

Вторым этапом стратегического планирования является разработка перечня ключевых факторов [2], которые могут положительно или негативно повлиять на внедрение каждого сценария.

При анализе факторов должны быть выделены:

- данные, которые требуются для проведения изменений;
- требуемые ресурсы, включая финансовые ресурсы и источники их получения;

- факторы рисков, которые могут возникнуть в процессе проведения преобразований.
- Ключевыми факторами в процессе анализа факторами стратегических преобразований должны стать:
- Анализ организационной структуры предприятия и выявление путей ее оптимизации.
  - План управления рисками.
  - План проекта проведения стратегических преобразований.
  - Перечень индукторов, необходимых для осуществления реализации различных сценариев стратегии.

При этом важно наличие на предприятии подразделения, ответственного за подготовку и своевременную корректировку предложений по стратегическим преобразованиям.

Таким подразделением может стать существующий орган предприятия, например, совет директоров, или может быть выделена группа, ответственная за стратегическое планирование, из числа ключевых сотрудников различных подразделений.

- Анализ лидерства в организации и применение авторитета действующих лидеров для эффективного внедрения преобразований.

Анализ лидерства на предприятии позволяет выявить проводников изменений, заручиться поддержкой коллектива и существенно сократить время на внедрение новшеств.

- Анализ действующих систем мотивации и механизмы их совершенствования.

Известно, что противодействие изменениям зачастую намного выше в крупных предприятиях, в виду их слабой маневренности. В этой связи, именно вопросы повышения мотивации должны стать ключевыми в процессе внедрения изменений.

Подводя итог, следует отметить, что стратегическое планирование в нефтедобывающих предприятиях неразрывно связано с построением набора стратегических инициатив и стратегических перспектив, которые должны быть в полной мере проработаны как в части непосредственно стратегических действий и проектов, так и в части построения показателей и системы мотивации, связанных с соответствующими стратегическими целями.

Анализируя результативность данной мелодики в АО «Озенмунайгаз», отметим, что в компании с 2015 года введены изменения в цикл стратегического планирования, что позволило компании на 60% быстрее адаптироваться к изменениям конца 2015 - начала 2016 года на рынках сырья и валютном рынке, в сравнении с аналогичными изменениями конца 2014 года.

Данный показатель достигнут за счет предварительной проработки сценариев поведения компании и наличия подготовленного плана мероприятий, что существенно сократило трудовые затраты и позволило снизить финансовые потери предприятия.

Таким образом, можно сделать вывод, что казахстанские нефтедобывающие предприятия в значительной степени зависимы от факторов внешней среды, что обуславливает необходимость гибкого подхода к формированию стратегии предприятия. Стратегическое планирование в данных условиях должно носить многомерный и многофакторный характер, что позволит предприятию сформировать более гибкие тактические и среднесрочные планы и повысить устойчивость к вызовам рынка.

#### **Источники:**

1. Адамов В.Е., Ильенков С.Д. Экономика и статистика фирм. М.: Финансы и статистика, 2010.
2. Котлер Ф. Основы маркетинга: Пер. с англ. / Общ. ред. вступ. ст. Е.М. Пеньковой. - М.: Прогресс, 2010. - 736 с.
3. Томпсон А.А., Стрикленд А. Дж. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа, 12-е издание: Пер. с англ. - М.: Издательский дом «Вильямс», 2005. -928 с.
4. Эмсен Э., Интрилигейтор М., Макинтайер Р., Тейлор Л. Эффективная стратегия переходного периода: уроки экономической теории обновления (доклад американских экспертов)// Проблемы теории и практики управления/ № 2, 2006, с. 30 - 36.

## ФРАНЧАЙЗИНГ: УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТАМИ В ТОПЛИВНОМ БИЗНЕСЕ

Как известно, управление проектами - это область менеджмента, охватывающая те сферы производственной деятельности, в которых создание продукта или услуги реализуется как уникальный комплекс взаимосвязанных целенаправленных мероприятий при определенных требованиях к срокам, бюджету и характеристикам ожидаемого результата. В системе управления проектами есть объекты (портфель проектов, программа, проект, стадии жизненного цикла программ и проектов) и субъекты (управленческий аппарат заказчика проекта, управленческий аппарат исполнителя, команды проектов). И если еще какое-то время назад управление проектами как деятельность рассматривалась только крупными компаниями, то современный казахстанский бизнес (особенно за последнее десятилетие) сильно изменился, и сегодня управление проектами стало привлекательным, более того, необходимым для среднего и малого бизнеса.

Идея освоения управленческого подхода в Казахстане получила поддержку Президента Н.А. Назарбаева еще в мае 1993 г. на Первом съезде инженеров Казахстана. Обращаясь к представителям инженерного корпуса республики, он подчеркнул: «Хотелось бы обратить ваше внимание на одну важную сторону современного инженерного образования и деятельности. Я имею в виду тот аспект организации инженерного труда, который получил название «управление проектами», или «проектный менеджмент». Его особенность и преимущество в том, что он ориентирует на непрерывное отслеживание и инженерное сопровождение всего инвестиционного цикла от поиска идеи до получения прибыли» [1].

Сегодня в ходе реализации Стратегического плана 2020 - Казахстанский путь к лидерству, Государственной программы Форсированного индустриально-инновационного развития РК и Программы «Дорожная карта бизнеса 2020» практически все отраслевые министерства и ведомства разрабатывают собственные программные документы. Одним из ключевых документов, связанных с созданием НИС (Национальная инновационная система) в Казахстане, является «Программа развития науки, инноваций и содействия технологической модернизации на 2010 – 2014 годы». В этом документе было предусмотрено создание Национальной системы технологического прогнозирования, ряда отраслевых инвестиционных фондов, центров инжиниринговых компетенций, аналитического центра, конструкторских бюро и комплекс других мероприятий. Все они относятся к сфере проектной деятельности, поскольку представляют собой «временные предприятия, предназначенные для создания уникальных продуктов, услуг или результатов» [2].

Тонко чувствуя вызовы времени, а также руководствуясь вопросами повышения эффективности бизнеса, впервые в Казахстане 2015 году одной из крупнейших в республике компаний в области поставок и реализации ГСМ была разработана схема франчайзинга АЗС.

Ни для кого не секрет, что последние десятилетия экономическая политика Казахстана претерпевает серьезные изменения. Мы стали свидетелями огромного количества экономико-правовых нововведений, что не только улучшило считавшийся раньше развитым способ управления экономикой, но и более того, выработало и утвердило совершенно новые подходы и методы в рамках предпринимательских взаимоотношений. В этой связи, огромную популярность в среде отечественного бизнеса приобрел и продолжает удерживать свои позиции франчайзинг. Если перечислить самые известные марки, которые сегодня присутствуют на казахстанском рынке и приход которых в нашу страну стал возможным благодаря исследуемой модели предпринимательства, то становится очевидным, что их успех в Казахстане очевиден. И это не случайно, потому, что франчайзинг сегодня являет собой один из наиболее действенных инструментов, который может увеличить эффективную составляющую МСБ (малого и среднего бизнеса). Более того, данная форма экономической деятельности позволяет удачно интегрировать в себе достоинства малого и крупного бизнеса, так как компании, работающие на основе передовых и уже апробированных технологий, становятся более конкурентоспособными.

«Отечественное предпринимательство является движущей силой нового экономического курса» [3], отметил в своем ежегодном Послании Президент страны Н.А. Назарбаев. Его слова еще раз подчеркивают актуальность темы статьи, так как в действительности происходит, что сегодня малый и средний бизнес, особенно те, кто достиг уже успеха и благотворно применил имеющийся западный опыт с учетом специфических национальных особенностей казахстанского рынка, взяли на себя значительную часть груза ответственности за темпы экономического роста, а также за все то, что является его составляющими, например, уровень и состояние занятости населения республики, качественный и структурированный состав валового национального продукта.

Продолжительный опыт применения франчайзинга в развитых странах наглядно показал и убедил в том, что сегодня франчайзинг очень эффективен в деловом отношении. Идея его применения, основанная на способах тиражирования определенных технологий, которые к тому же уже проверены опытным путем, состоялась и являет собой в настоящее время концепцию бизнеса. Это подтверждается выгодностью данного предприятия для всех участников бизнеса: для компаний франчайзинг выступает методом



распространения бизнеса, а предпринимателям франчайзинг дает возможность быть владельцами своего бизнеса.

По своей сущности франчайзинг представляет собой систему взаимоотношений, заключающуюся в возмездной передаче одной стороной (фирмой, имеющей, как правило, ярко выраженный имидж и высокую репутацию на рынке товаров и услуг) другой стороне (фирме или индивидуальному частному предпринимателю) своих средств индивидуализации производимых товаров, выполняемых работ или оказываемых услуг (товарного знака обслуживания, фирменного стиля), технологии ведения бизнеса и другой коммерческой информации, использование которой другой стороной будет содействовать росту и надежному закреплению на рынке товаров и услуг. При этом передающая сторона обязуется оказывать содействие в становлении бизнеса, обеспечивать техническую и консультационную помощь.

Что касается проекта «Франчайзинг» в области поставок и реализации ГСМ, то его основные условия заключаются в следующем:

Заключение типового договора аренды АЗС. В целях исполнения Закона РК «Об обороте нефтепродуктов» реализация ГСМ с АЗС возможна только на праве собственности или аренды.

Заключение типового договора оказания услуг по обслуживанию АЗС, то есть наем персонала партнера. В нем отражаются все принципиальные условия сотрудничества.

Важно отметить преимущества участия в данном проекте. Для владельцев АЗС они состоят в следующем:

- нет необходимости вложения собственных / заемных денежных средств в покупку ГСМ и ТНП;
- гарантированная и бесперебойная поставка ГСМ;
- стабильная реализация ГСМ и ТНП за счет бренда известной в данной области компании.

Для франчайзера преимущества от франчайзинга, в свою очередь, состоят в следующем:

- расширение географии сети АЗС и увеличение объемов продаж;
- отсутствие расходов по ребрендингу экстерьера / интерьера и запуску в эксплуатацию;
- отсутствие вложений денежных средств на текущий / капитальный ремонт АЗС;
- все риски и штрафы перед контролирующим органами несет собственник АЗС;
- на случай кражи / порчи ГСМ или ТНП, страхование покрывает всю стоимость утерянных товаров (выгодоприобретатель по договору - франчайзер).

Если представить ключевые условия проекта «Франчайзинг» в цифрах, то это выглядит следующим образом (таблица 1):

**Таблица 1 – Размер дохода, получаемого в результате участия в проекте «Франчайзинг»**

Объем среднесуточной реализации (л)	Размер дохода, получаемого владельцем АЗС за 1 месяц от Валовой маржи от продажи за наличный расчет, %		Итого за наличный расчет	Размер дохода, получаемого Исполнителем за 1 месяц от Валовой маржи от продажи за безналичный расчет, %
	Оказание услуг	Аренда АЗС		
От 0 до 7 000	80%	0%	80%	50%
От 7 000 до 10 000	60%	20%	80%	50%
От 10 000 до 15 000	40%	30%	70%	50%
Более 15 000	26%	37%	63%	50%
Примечание – составлено автором				

Таким образом, становится очевидным, что франчайзинг - не просто интересное направление в сфере розничной продажи топлива и прочих нефтепродуктов, но и весьма перспективное. Стать частью сети одной из крупнейших компаний в стране в области поставок и реализации ГСМ, пусть даже на время, ограниченное договором, – заманчивая возможность получения высокого дохода вкупе с приобретением полезных знаний, а также опыта для последующего ведения бизнеса.

**Источники:**

1. Труды I Съезда инженеров Казахстана, Алматы, КазГосИНТИ, 1993
2. Свод знаний ANSI РМВОК РМІ
3. Послание Президента Республики Казахстан «Стратегия «Казахстан-2050» - Новый политический курс состоявшегося государства. Астана, Акorda, 2012 год / <http://www.akorda.kz/ru>

## СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ НАЛОГОВОГО АДМИНИСТРИРОВАНИЯ ПРЕДПРИЯТИЙ В РЕСПУБЛИКЕ КАЗАХСТАН

В послании Президента РК особое внимание уделялось проблемам финансирования социальных программ государства. Это в свою очередь требует проведения мероприятий, направленных на пополнение доходной части государственного бюджета и усиление налоговой базы бюджета. Налоги являются важным инструментом экономической политики любой страны. Государство, устанавливая налоги, в первую очередь стремится создать для себя столь важную в любой момент материальную базу для решения основных функциональных задач. Однако полностью гарантировать и проследить поступление налогов в бюджет страны обычно не удается ни одному государству в мире. Полное и качественное поступление налогов не возможно без создания в государстве эффективной налоговой структуры. В состав налоговой структуры Республики Казахстан входят органы налоговой службы, таможенная служба, местные исполнительные органы налоговой полиции.

Важнейшим элементом налоговой структуры Республики Казахстан являются налоговые органы. Основная ответственность за полноту сбора налогов и других обязательных платежей в бюджет и финансовых обязательств перед государством возложена именно на них. Они в свою очередь берут за основу налоговое законодательство и другие законодательные акты, предусматривающие поступление платежей в государственный бюджет.

Налоговая система государства строится на принципах стимулирования научно-технического прогресса и вывода отечественного производителя на мировой рынок высокотехнологической продукции. Это в свою очередь будет стимулировать предпринимателей на активную производственную и инвестиционную деятельность. Так же даст толчок для равнозначности и пропорциональности взимания налогов как с юридических, так и физических лиц.

Налоговое администрирование обеспечивает реализацию налоговой политики государства.

Налоговое администрирование - наиболее социально выраженная сфера, в которой государство взаимодействует с населением и бизнес средой. На правительственном уровне создана и работает специальная рабочая группа, в которую входят представители налоговых органов и бизнес сообществ. Новые технологии налогового администрирования определяются следующими принципами:

1. доброжелательная и неагрессивная среда взаимодействия налоговых органов с налогоплательщиком;
2. непрерывный, надежный и эффективный контроль за правильностью начисления и своевременностью уплаты налогов и других обязательных платежей налогоплательщиком;
3. самостоятельное декларирование налогоплательщиком налогооблагаемой базы и начисления суммы налога.

Сегодня казахстанская налоговая служба находится на качественно новом этапе своего развития, проведены и проводятся реформы, направленные на создание основы для дальнейшего успешного функционирования. Увеличение налоговых поступлений, улучшение налогового климата, приведение Кодекса Республики Казахстан «О налогах и других обязательных платежах в бюджет» в соответствие с международными стандартами свидетельствуют о том, что реформы движутся в правильном направлении.

Правительство Республики Казахстан взаимодействуя с частным сектором Казахстана, преобразовывает бизнес-среду Казахстана и работает над улучшением инвестиционного климата. Кроме того, в последние годы сделаны существенные шаги и достигнуты значительные улучшения в области налоговой политики и налогового администрирования. Внушительные объемы инвестиций вложены в развитие информационных технологий, которые в настоящее время активно используются. Более 75% налогоплательщиков сдают отчетность в электронной форме. Приняты меры, сосредоточенные на улучшении прозрачности и повышении эффективности управления работой налоговых органов, включая внедрение новых стандартов предоставления налоговых услуг и усовершенствование старых. Однако на первом месте все еще стоят важные вопросы для реформирования и модернизации процесса, учитывая предыдущие реформы.

По результатам маркетингового анализа налогоплательщиков, проведенного Исследовательским Центром «Сандж» в 2015 году, удовлетворенность населения качеством предоставления услуг налоговыми органами в среднем по Казахстану высока - 85%. В то же время, следует отметить, что удовлетворенность – понятие обобщенное, которое включает в себя восприятие различных аспектов услуги - скорость, информация, отношение и другое. Удовлетворенность качеством услуги в целом ниже, чем параметры, которые отражают уровень налогового администрирования. Это, в первую очередь, удовлетворенность установленными сроками получения услуги (78%), соблюдением сроков услуги (80%). В целом, количественные показатели по налоговым поступлениям исполнены. В то же время, эффективность налогового администрирования остается не на должном уровне.

Существует также и ряд проблем, негативно влияющих на развитие предпринимательства. Во-первых, это большой объем форм налоговой отчетности. Большинство «неумышленных» налоговых нарушений

происходят ввиду громоздкости и большой трудоемкости налоговой отчетности, либо неправильного толкования норм законодательства. Сегодня ранее разрозненные нормы кодифицированы, действуют напрямую и продолжают совершенствоваться, о чем свидетельствует довольно высокий рейтинг - 39-е место из 183-х, - Всемирного банка по индикатору «налогообложение». Самым слабым звеном в индикаторе является показатель «время, необходимое для соблюдения требований». По отчету «Ведение бизнеса» на подготовку, подачу отчетности и уплату налогов затрачивается 271 час в год. По данному показателю мы на 115-ом месте. Отставание системы учета и отчетности от Налогового кодекса и большое количество форм отчетности оказывают большое влияние на налоговое администрирование. Ведь качественная отчетность - залог эффективного администрирования. Ряд положений, а порой и целых приложений, деклараций на практике не используется и существует лишь для формальности, заставляя нести лишние непроизводительные расходы и налогоплательщиков, и сами налоговые органы. На правительственном уровне создана и работает специальная рабочая группа, в которую входят представители налоговых органов и бизнес-сообщества. По результатам работы группы принято решение о сокращении налоговой отчетности на 30 процентов с 2012 года.

Второй вопрос - налоговые проверки. Процесс упорядочивания проверок прошел через моратории, меморандумы о совместных действиях с бизнес-ассоциациями. Сегодня налоговые проверки регулируются положениями Закона РК «О государственном контроле и надзоре в Республике Казахстан». Плановые налоговые проверки могут проводиться один раз в год, в три года, либо в пять лет - в зависимости от отнесения налогоплательщика к соответствующей степени риска. Годовой план налоговых проверок ежегодно утверждается и в срок до 25 декабря публикуется на официальном сайте Генеральной прокуратуры. При проведении плановых проверок налоговые органы за 30 календарных дней до начала проверки обязаны известить налогоплательщиков. Проведение и продление налоговых проверок, за исключением встречных, регистрируется органами прокуратуры. В результате принятых мер количество плановых налоговых проверок снизилось на 73%. Действия налоговых органов в сфере налогового администрирования нацелены на обеспечение полного и своевременного сбора налогов и сборов в соответствии с законодательством Республики Казахстан, а также необходимого контроля и наказания в отношении нарушителей налогового законодательства. Налоговое администрирование представляет собой инструмент, который в конечном итоге определяет успех или неуспех налоговой, а также общей бюджетно-экономической политики страны.

На сегодняшний день налоговое администрирование Казахстана вышло на качественно новый этап развития, уже реализован ряд масштабных реформ. Это представляет большой инвестиционный потенциал, а также позволяет построить прозрачную систему налогового администрирования. Принят новый Налоговый кодекс, который существенно приближает налоговую систему Казахстана к международной практике. В заданном векторе налоговое администрирование будем двигаться в быстром темпе, ведь прозрачное и справедливое налогообложение – одна из основ устойчивого развития бизнеса и повышения доверия простых граждан к государственному аппарату.

В свою очередь, для совершенствования налогового администрирования нужно проведение следующих мероприятий:

- введение всеобщего декларирования доходов граждан РК;
- внедрение электронного аудита;
- внедрение системы управления рисками;
- пересмотр системы апелляций;
- создание современного Call-центра и центров обработки данных;
- модернизация акцизов;
- реинжиниринг бизнес-процессов;
- пересмотр структуры налоговых органов и др.

Налоговое администрирование - один из основных элементов налоговой системы, способствующих устойчивому функционированию экономики страны. Налоговое администрирование лучше рассматривать как сложную социально-экономическую категорию со своей структурой и функциями. Изучение проблемы становления и развития налогового администрирования позволяет раскрыть его социально-экономическое содержание, особенности современной трансформации, а также эволюционные процессы его становления и современной динамики.

#### **Источники:**

1. Вестник Налоговой службы Казахстана №12, декабрь 2015 г.
2. Артеменко Д.А. Налоговое администрирование и консультирование налогоплательщиков в механизме предупреждения оппортунистического поведения // Экономические науки. 2010. № 3. С.19-25
3. Хочуев В.А. Оптимизация налогового администрирования как фактор повышения налоговой безопасности // Налоговая политика и практика. 2009. № 8/1
4. Послание Президента народу Казахстана от 17 января 2014 года «Казахстанский путь – 2050: единая цель, единые интересы, единое будущее».

## РАЗВИТИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ: ОПЫТ СПК «ХАМИТ»

В сохранении качества продукта и поддержании конкурентоспособности необходимо всеобщее участие коллектива, когда каждый работник понимает значимость и объем предстоящих работ.

Система управления персоналом организации включает в себя различные функции, начиная с приема и увольнения кадров и заканчивая психофизиологией, эргономикой и эстетикой труда. Сегодня мотивация и совершенствование системы управления персоналом являются одним из важнейших направлений СПК «Хамит».

Сельский потребительский кооператив «Хамит» создан в 2006 году в Шардаринском районе Южно-Казахстанской области, вблизи Шардаринского водохранилища. Основной вид деятельности – вылов, переработка и реализация рыбной продукции. Производственная мощность предприятия позволяет перерабатывать и выпускать до 2640 тонн готовой продукции в год, или 240 тонн в месяц. В ассортимент входит живая, солено-вяленая, копченая и мороженая рыба. Выпускаемая продукция поставляется в Литву, Россию, Израиль, Германию, Грузию, Узбекистан, а также на внутренние рынки Казахстана.

В настоящее время предприятие регулярно обновляется новейшим оборудованием как отечественного, так и зарубежного производства. С 2009 г. в систему управления были внедрены международные стандарты СМК и пищевой безопасности ИСО 9001-2008 и ИСО 22000:2005, сертификацию проводит компания международной сертификации «Русский Регистр». Март 2010 года ознаменовался присвоением СПК «Хамит» международного учетного номера на право экспорта продукции в страны Евросоюза № KZ X.12/G2 – 0020/E.

На сегодняшний день в СПК «Хамит» насчитывается 220 постоянных работников и около 80 внештатных. Структура персонала по категориям работников и поло-возрастному составу выглядит следующим образом:

- руководители – 8%;
- специалисты - 11%;
- рабочие и вспомогательный персонал – 81%.

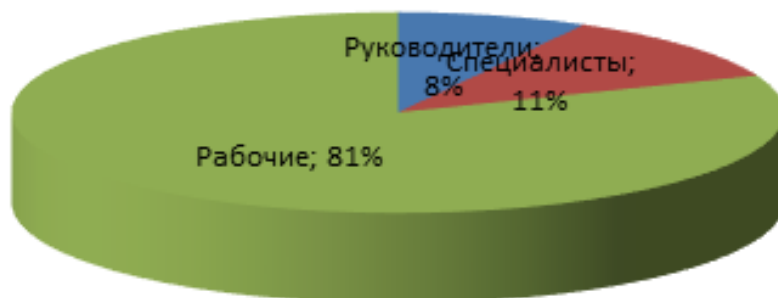


Рисунок 1. Структура персонала по категориям работников СПК

Примечание: составлено автором

Гендерный состав сотрудников:

- Женщины - 32%
- Мужчины - 68%

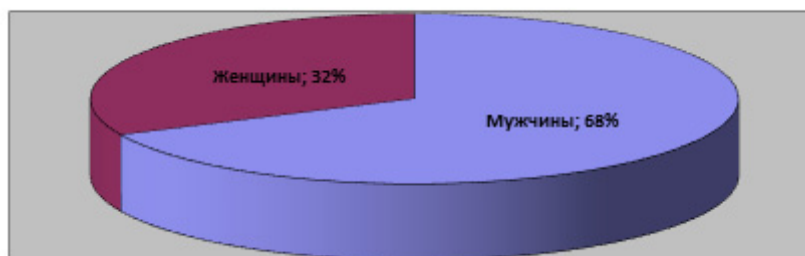
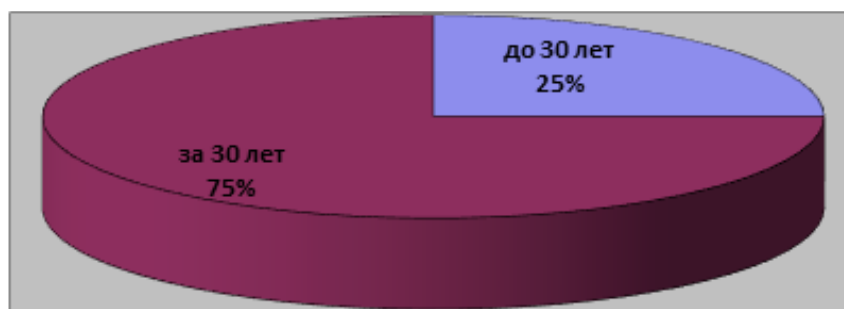


Рисунок 2. Гендерный состав работников СПК

Примечание: составлено автором

- Молодежь до 30 лет - 25% от общей численности;
- Старше 30 лет - 75%



**Рисунок 3. Возрастной состав работников СПК**

*Примечание: составлено автором*

Уровень образования в организации, бесспорно, низкий: только 16% имеют высшее образование, 29% - средне-специальное образование (техникум, колледж), остальные 55% сотрудников – среднее.

Как и в каждом производстве, в работе СПК «Хамит» есть свои технологические и организационные особенности и сложности.

Потребность в человеческих ресурсах определяется в компании, исходя из объемов сырья и потребительского спроса на выпускаемую продукцию. В сезон весенне - летнего запрета на вылов рыбы, численность персонала иногда сокращается на 20-30%. Основной «костяк» составляют ветераны завода, проработавшие более 5 лет, знающие и привыкшие к местным условиям труда. 20% молодежи, принимаемой на работу, не проходят испытательный срок. Условия работы в помещениях с температурой от +8 до 0 градусов выдержать сможет не каждый. Но Шардара – маленький город, и выбора мест работы как такового нет, поэтому человек, уволившись, бывает, снова возвращается на завод.

В существующей на сегодняшний день системе управления персоналом СПК можно отметить следующие важные элементы и выстроенные процессы: отбор и найм производственного и управленческого персонала, современная система компенсаций, нацеленная на эффективный труд, обучение и подготовка кадров, планирование карьеры и обеспечение преемственности в системе управления компании. К достижениям с уверенностью можно отнести:

- Организацию обучения руководителей и кадрового резерва основам менеджмента, системам управления на программах Казахстанского института маркетинга и менеджмента;
- Проведение аттестации руководителей среднего и высшего звена по управленческим компетенциям, а специалистов и рабочих - на знание техники безопасности и охраны труда;
- Тестирование кандидатов на руководящие должности и специалистов на сайте партнера СПК - авторитетной компании «Перформия – Казахстан»;
- Программу повышения квалификации специалистов и дуального обучения рабочих на базе профессионально- технического лицея № 16 г. Шардара;
- Организацию производственной практики студентов и учащихся на базе завода.

Среди проектов по совершенствованию системы управления человеческими ресурсами можно отметить следующие:

- Создание системы кружков качества, целью которой является участие самих рабочих в организации производственных процессов, выявление инициатив, рассмотрение проблем и путей их решения. Таким образом, работники сами заняты в поиске решения проблем и их устранении, что влияет на производительность труда и качество выполняемой ими работы.
- Разработка и внедрение стандартов технологических и производственных процессов с применением концепций Кайдзен, в том числе внедрение систем «5S» и «5W и 1 H» - системы организации рабочего места, позволяющей значительно повысить эффективность и управляемость операционной зоны, повысить производительность труда и экономить время, и универсальной системы постоянного улучшения, которая основана на применении 6 вопросов.

Компания не забывает и о поддержании атмосферы взаимной заботы и уважения к своим сотрудникам. Работник всегда может получить отпуск по семейным обстоятельствам без сохранения заработной платы. На заводе предусмотрена развозка сотрудников. В столовой завода работникам предлагается горячее питание от завтрака до ужина, а в ночную смену – ночной обед. В тяжелых ситуациях оказывается материальная помощь, выдаются авансы. Предусмотрены премии в профессиональные праздники, такие как день рыбака, бухгалтера, день кадровика, день повара и другие [1].

Важен для нас и принцип построения долгосрочных отношений с работниками. Так, компания стремится возвращать собственные кадры. 70% менеджеров среднего звена вышли из простых работников. Нынешний директор производственного департамента Айдос Тасибеков начинал простым разнорабочим в 2006 году, по специальности электрик. Бауржан Карабалаев – начальник филиального цеха, пришел на завод рыбообработчиком.

Основой здорового климата в коллективе является справедливая система вознаграждения. Система стимулирования персонала СПК направлена, в первую очередь, на привязку вознаграждения к результатам труда:



- сдельная заработная плата позволяет лучшим работникам производства зарабатывать в 3 раза больше, чем неуспевающим или новичкам;
- предусмотрены компенсации за неиспользованный отпуск, оплачиваемые отпуска, надбавки за выслугу лет и др.;
- за продуктивную работу сотрудникам предоставляется право выбора времени отпуска, дополнительные выходные и т.д.;
- в конце года лучшим работникам вручаются грамоты, планируется персональное премирование «передовиков года».

В целях поддержания здоровой социально-психологической ситуации в коллективе традиционно проводятся праздничные обеды, соревнования, поздравления работников с юбилейными датами, а к некоторым праздникам, как Наурыз, Курбан-айт, все работники получают подарки. Широко отмечается профессиональный праздник – День рыбака. Планируется внедрение поощряемых ежеквартальных соревнований по сменам в цехах на лучшие показатели (по объему и качеству), на звание лучшего работника месяца и другие стимулирующие мероприятия.

Оценка кадрового потенциала. Многие специалисты на заводе стали таковыми за счет опыта работы. Начав карьерный рост у истоков зарождения компании, работники усовершенствовали навыки, требуемые на производстве, узнав все стадии процессов в каждом цехе, знакомясь с технологиями у приглашаемых профессионалов, сейчас они могут зваться лучшими в своем направлении. Несомненно, образование играет роль, но практика и стаж также бесценны. Начальник солено-коптильного цеха Оразбай Оспанов не имеет высшего образования, но его 15-летний опыт на заводе позволяет возглавлять цех - обмен опытом с другими производителями, консультации с профессионалами, семинары и тренинги, в совокупности, сделали из него профессионала.

На завод ежегодно приглашаются специалисты разных уровней со всего Казахстана, России, Узбекистана, США: технологи, руководители рыбоперерабатывающих комбинатов. В настоящее время на заводе работает известный в своих кругах рыбовод из России Александр Ильич Златкин. С сентября 2015 года он руководит проектом выращивания объектов аквакультуры на рыбоводных садках СПК. Будучи исследователем и разработчиком в области естественных и технических наук, А. Златкин все свое время уделяет молодежи, обучая и объясняя процессы выращивания рыбы. Также ежемесячно приезжает технолог по вялке рыбы из Астрахани Решетников Александр. Он консультирует работников солено-коптильного цеха и помогает в производстве вяленой рыбы.

По оценке привлеченного внешнего эксперта в области стратегического развития система управления человеческими ресурсами имеет следующие сильные стороны и «дельты», требующие развития:

**Таблица 1 – Оценка политики в области человеческих ресурсов в СПК «Хамит»**

Критерии	Шкала, 0-10	Примечание
Окупаемость затрат	5	В настоящий момент оценка политики в области человеческих ресурсов, с точки зрения затрат и выгод не проводится в полной мере.
Создание человеческого капитала	3	Компания пытается привлекать, удерживать и развивать людей, обладающих знаниями и навыками, но это только первые шаги.
Приверженность и мотивация	5	Существующая практика в области человеческих ресурсов в компании не мотивирует работников и не усиливает их приверженность к организации и к ее целям в полной мере.
Согласованность целей	4	Действующая практика в области человеческих ресурсов не позволяет формировать в полной мере общие цели среди работников организации.
Этическая приемлемость	7	В компании действует практика справедливого отношения к сотрудникам, однако данная практика не прописана формально в полной мере.
Примечание: составлено внешним экспертом		

Таким образом, оценка политики в области человеческих ресурсов в СПК «Хамит» по пяти критериям показывает, что есть существенный потенциал для улучшения политики в области развития человеческого капитала и согласования целей [ 2].

Сегодня на фоне открывающихся возможностей для экспортноориентированных предприятий перед руководством СПК «Хамит» стоят такие важнейшие задачи, как обеспечение качества продукции, способного конкурировать на международных рынках. А это напрямую зависит от квалификации персонала, соблюдения трудовой дисциплины и совершенствования системы менеджмента в целом.

Несмотря на проведение интенсивных изменений в системе управления персоналом в последние 3-4 года, останавливаться на достигнутом нельзя. Чем дальше мы идем по пути совершенствования, тем больше

осознаем необходимость обучаться, изменяться, развиваться. И это касается наших трудовых ресурсов в первую очередь. В людях – главный потенциал развития и успеха компании.

**Источники:**

1. Правила внутреннего трудового распорядка СПК «Хамит».
2. Фентон-О Криви Марк. Результативное управление человеческими ресурсами: Учеб.-метод. пособие. Блок 1: Кн.5/ Пер. с англ. – Жуковский: МИМ ЛИНК, 2009

## STRATEGIC MANAGEMENT IN THE EURASIAN BANK JSC (KAZAKHSTAN) AND THEIR PREFERRED STRATEGIC OPTION

There is a strategy common to all companies, as there is no single universal stewardship. Each company is unique in its kind, and the process of developing a strategy for each company is unique, because it depends on the company's position in the market, the dynamics of its development, its potential behaviour of competitors, the characteristics of its goods or its services, the economy, the cultural environment and much more.

At the same time there are a number of basic points that allow us to speak about some of the generalized principles of strategic management. Of course, you should always keep in mind that strategic management is the first product of the creativity of top management, but at the same time, we can talk about some of the theory of strategic management, knowledge of which allows you to more effectively manage the organization.

In this work it will be considered a financial company JSC «Eurasian Bank» (Kazakhstan).

JSC «Eurasian Bank» is a Kazakh bank to offer its customers banking services in corporate banking, retail banking and SME. At the end of 2013 the Eurasian Bank ranked 9th largest bank in Kazakhstan by assets, was 3.8% of assets of the entire banking sector. The Bank is represented in all regions of Kazakhstan, the head office is located in Almaty. It has foreign subsidiaries in the Russian Federation (Moscow). The Bank's rating by the international rating agency «Standard & Poor's»: B + (since 2006) with the forecast «positive» (July 2013) [1].

Strategic assessment of the state of the organisation.

When choosing the strategy of the company analyses the most significant characteristics of the company, internal and external conditions for its development, etc. Much attention in the market economy should be given to assessing the external environment. Wednesday - the set of all objects, change properties of which affects the system. To assess the status of the strategic organizations can apply the different methods:

Consider the environment:

### PEST analysis

<b>Political</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Overall, the political situation in the country is stable, which has a positive effect on the development of the country.</li> <li>2. The legal framework allows Kazakhstan to successfully attract foreign investments</li> <li>3. The National Bank as the regulator introduces inconsistent with bank regulations that adversely affect the interest of banks in financing SME &amp; mortgage</li> <li>4. The uncertainty of the future political situation does not allow to invest in an industry with high added value;</li> <li>5. High levels of corruption, weak social institutions, and lack of professionalism government institutions negatively affects business development.</li> </ol>
<b>Economic</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Stable macroeconomic indicators - relatively low inflation, unemployment, the average level of GDP growth;</li> <li>2. Undiversified economy - dependent on mineral resources;</li> <li>3. Increasing the share of domestic/national companies in the economy - an inefficient use of financial and other resources, weak management;</li> <li>4. Banking sector. The high level of problem loans, dependence on funding national companies;</li> <li>5. Weak stock market.</li> </ol>
<b>Social</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. The past decade has seen the growth of the population, which has a positive impact on the development of the country</li> <li>2. Decreases and remains low unemployment rate.</li> <li>3. negative aspect is the reduction of the level of education, the reduction or complete absence of primary vocational and technical education for the training of workers</li> </ol>
<b>Technology</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. In order to diversify the economy, the government adopted a program of forced industrial-innovative development of the country. In case of successful implementation of the program, the state budget will not depend on the price of natural resources;</li> <li>2. The country is rapidly developing means of communication, the Internet. Develop a mobile communications technology. In December 2012 launched a 4G network;</li> <li>3. The lag in the implementation of the program of forced industrial-innovative development of Kazakhstan and the need for technological re-equipment misunderstanding negative impact in the development of technologies;</li> <li>4. The share of R &amp; D funding is relatively low compared with other developing countries, etc.</li> </ol>

Kazakhstan's economy in 2013 showed an increase, in which GDP is estimated to have increased by 6%, despite the fact that from the middle of the year KZT came under pressure due to the weakening of the national currency of Russia - a major trade partner of Kazakhstan. Inflation fell to 4.8% from 6.0% in 2012. Currently, per

capita GDP in nominal terms makes about 13 000 US dollars.

Despite the favourable economic conditions in Kazakhstan for the development of the banking sector, two questions continue to cause concern: strengthening the regulatory impact of measures on the international level, aimed at reducing the Bank's actions throughout the world, and the ongoing restructuring of the components of the banking sector in Kazakhstan.

Overall, the banking sector remains relatively weak. The share of non-performing loans as a part of the loan portfolios continue to grow, reaching 31.2% at the end of 2013, while the overall rate of the ten largest banks is 29.5%.

**Analysis of Porter's 5 Forces**

These five forces together constitute an industry's 'structure' which is typically fairly stable. For Porter, an attractive industry structure is one that offers good profit potential. His essential message is that where the five forces are high, industries are not attractive to compete in. There will be too much competition, and too much pressure, to allow reasonable profits (G. Johnson, 2010) [2].

**The threat of entry**

Barriers to entry into the banking market of Kazakhstan is a significant amount for opening a new bank. The minimum amount of authorized capital should be 10 billion KZT (~ 55 million USD), which is a significant sum for the businessman who plans to open a new business direction.

**The threat of substitutes**

The main competition to the banking sector in Kazakhstan are microcredit organizations and pawn shops offering small loans to individuals and small entrepreneurs to the conditions and speed of processing loans to successfully deliver their services and compete with banks.

**The power of buyers**

Due to high competition in the banking market and providing generally the same type of product, the banks are forced to reduce interest rates, increase the attractiveness of the deposit products. Such actions, as well as individual work with each client must attract a certain bank. G. Johnson says: "If buyers are powerful, then they can demand cheap prices or product or service improvements liable to reduce profits" (G. Johnson, 2010) [2].

**The power of suppliers**

In the banking sector in Kazakhstan, the main supplier of financial resources are:

- The population and entrepreneurs to place their free resources on deposits in banks. For these clients, the banks increase the attractiveness of the deposit products within the regulated maximum interest rate and a decrease in yield when you place this money in the form of loans.
- State entities placing financial resources for targeted programs, programs to support entrepreneurs and the social sphere.

**Competitive rivalry**

The level of competition in the banking market in Kazakhstan is in a relative state of equilibrium (balance). As described by G. Johnson: "Where competitors are of roughly equal size there is the danger of intensely rivalrous behaviour as one competitor attempts to gain dominance over others, through aggressive price cuts for example." (G. Johnson, 2010) [2]. Other things being equal, banks compete by raising quality of service, improve service and offer new services (innovative services), the search for new sources of funding.

Capabilities and competences

Consider the resources and existing competences of the bank

Resources: what we have		Competences: what we do well
Buildings, computer systems, data bases	Physical	occupancy buildings (offices) in convenient locations for customer service, effective use of available databases, their capacity.
Balance sheet, suppliers of funds	Financial	The effective management of cash assets (deposits and other borrowed funds), attracting new assets
Employers, managers	Human	Maximum use of the experience, the development and enhancement of skills, motivation of employees.

Using the most effective available resources - material, financial and human, the Bank is required to transform them using existing and increasing competence in successful operation.

**Stakeholders**

Draw a small stakeholder analysis of the bank on the basis of the impact of the proposed matrix A. Mendelow (A. Mendelow, 1986) [9].

<b>Minimal effort</b>	<b>Keep informed</b>
Trade unions Non-governmental organizations State and tax authorities	Shareholders and investors Competitors Professional associations
<b>Keep satisfied</b>	<b>Key players</b>
The company's staff Media	Customers and Clients Managers and senior management

Thus, analysing and distributing stakeholders as their impact according to the following table, it is clear that the key players influencing the future strategy will be considered customers of banking services, the bank's clients and senior executives, defining the main directions of the future strategy and decision-makers - the bank's shareholders.

**Intentions:**

The Bank's strategy over the past three years suggests cleaning of loan portfolio and increasing the share of retail loans needed to develop as a balanced universal Kazakh banks in terms of lending and deposit base. To implement plans to ensure sustainable growth in revenues and profits, the bank has set itself the ambitious goal - to achieve top performance in the market in risk management, operational efficiency, information technology systems, quality of service and innovation in products and services. The results obtained, both in absolute terms and in comparison with the results of the banking sector of Kazakhstan, demonstrate the correctness of the chosen direction. In this connection, the Bank plans to develop information technology systems, enhance customer service, improve the system of risk assessment and management and the introduction of innovations

We carry out SWOT analysis.

	<b>Strengths (S)</b>	<b>Weaknesses (W)</b>
<b>Opportunities (O)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Strong management team</li> <li>- Low levels of non-performing loans (NPL)</li> <li>- Lack of foreign loans that require immediate payment</li> <li>- The Bank's development as a universal offering many services in both corporate and retail areas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Bringing innovative solutions in the field of IT to automate business processes.</li> <li>- The launch of new products and line extension proposals in both the retail and corporate banking Bank (credit cards, factoring, etc.)</li> <li>- Bringing up the maximum performance potential of cross - sales</li> </ul>
<b>Threats (T)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Reduce costs by optimizing the structure, improve the efficiency of each employee of the Bank and the other (CIR)</li> <li>- Staff development and transparent remuneration system (reducing staff turnover)</li> <li>- Further reduction of NPL by reforming the structure of penalties.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- High volatility in the financial markets (regional and local)</li> <li>- Increased bureaucracy processes in the Bank</li> <li>- Low productivity of employees of the Bank.</li> <li>- High internal consumption compared with revenue</li> <li>- Low level of cross-selling</li> </ul>

During the SWOT- analysis shows that in general, the bank successfully developed as a universal bank, offering a large number of services in different directions. However, it is necessary to neutralize the existing threats and to reduce to the minimum values of the shortcomings of the bank, presented in the table

Using Strategy clock, you can specify that the company is in the hybrid zone, since a hybrid strategy, the bank has started to increase its market share, is actively entering the market of retail crediting.

**Ansoff matrix:**

The strategy of market penetration:

For expansion and market penetration in 2010 was acquired by the company Prosto Credit, the retail subsidiary of Societe Generale, which has allowed developing its retail activities of the Bank. The next step in increasing the market would be a selection of activities in the retail sector - specialization of employees of retail trends in lending to purchase cars, mortgage lending and consumer lending. Improving the efficiency of the provision of retail products, for example - to improve scoring programs to make quick decisions with the approval of retail products, which is primarily due to the introduction of new IT systems, the development of CRM systems, allows us to provide more services to the converted customers.

**Market development strategy:**

At the current stage of development of the Bank's current method of geographic expansion will - extension activities / offices of the Bank in the border areas with Russia, the economic position of this will facilitate greater barter between the two countries, with the Bank's position - it will significantly increase its customer base, working with Kazakh companies.

**Product development strategy:**

In this direction, the Bank needs to develop new directions, for example factoring operations. The Bank has



a direct relevance to the group of companies ENRC, until the last moment listing on the LSE, in this connection, there is a resource for the use of contractors for proposals related companies factoring transactions. In the retail sector, the need to introduce new card products associated with the credit card, cashback, the connection to the new payment system (at present, the Bank uses only the payment system Visa) Master card, Union Pay

#### **Diversification strategy:**

The most interesting proposal of the Bank shall be consulting services - for example in the field of investment advice. For which the Bank has launched a new structure - Banking entrepreneur, an innovative service that allows entrepreneurs and investors to find each other with the most acceptable conditions. In this case, the Bank acts as an intermediary and is a platform where entrepreneurs may be able to find investors and lending institutions to finance their new projects.

In addition, the Bank has to offer wealth management services to its privileged clients, advising on investment opportunities in the stock market, the market of investment projects involving fiduciary deposits (deposits non-resident of Kazakhstan) in Kazakh banks.

Based on the above, the main focus in the strategy of the company in question might be:

#### **Business strategy:**

Competition in the banking market has long been no competition for resources and struggle strategies, whereby the Bank should be developed first and foremost the key areas of activity to ensure it competitive advantages. Success can be achieved only when the banking policy focused on certain values will inevitably lead to the achievement of its goals.

Among the operational factors that lead to success, you must select the orientation of commercial banks for the client. The customer is always right, is not a slogan, but a real philosophy of the behaviour of the Bank, calculated on earnings expectations. In our situation, it's not so easy to do. Since the company has long been on the dictates of the Bank, and not vice versa. However, where the Bank manages to "overcome" himself, finally, take the only right way, there is inevitable success.

#### **Strategic direction**

- The most important factor in the success of the operational activities of the Bank strategy is cost savings on the line of work, reducing the cost of banking services. To survive in the fierce competition to get a large income can only be based on the economy, prudent use of resources, accelerate the turnover of funds.

- As the success factors of commercial banks, no doubt, are: the establishment of comprehensive information systems, cooperation with foreign banks, diversification of banking risks (by industry, type of ownership, type of service), in general, the transition to the new technology banking.

- Creation of new, innovative products that are in demand in the Kazakh market, satisfy the customer's needs and attracts with its novelty and completeness procedures

#### **Strategy methods**

In the future, the development of new products to attract new ideas and proven technologies, both in banking and in the field of IT technologies. If you need to create alliances with innovative companies and the need to acquire them with having know - how and patents. As it was previously with the company "simply credit" with the existing customer base and new technologies in retail sales, which allowed the bank to break into the Eurasian bank leaders in automotive lending in Kazakhstan and take a 51% market share in this area [7].

#### **References:**

1. Annual report 2013, Eurasian Bank JSC
2. Exploring strategy. Text & Case. G. Johnson, R. Whittington, K. Scholes. 9-th edition. 2010
3. Strategy Safari: A Guided Tour Through The Wilds of Strategic Management. H. Mintzberg, B. Ahlstrand, J. Lampel, 2- edition. 2008
4. Strategic Management: Concepts and situations. Thompson, jr. AA, Strickland III, A.J., 2003
5. Business Strategy. Aaker, DA - M.: Penguin Books, 2007
6. The quintessence of strategic management. What you really need to now to survive in business. Ph. Kotler, R. Berger, N. Bickhoff. Springer. 2012
7. Official site of Eurasian bank [electronic resource]. – Mode access. - URL: [http://www.eurasian-bank.kz/press/news/evraziyskiy\\_bank\\_sohranyaet\\_pozitsii\\_lidera\\_na\\_rinke\\_avtokreditovaniya/](http://www.eurasian-bank.kz/press/news/evraziyskiy_bank_sohranyaet_pozitsii_lidera_na_rinke_avtokreditovaniya/)
8. The effect of the environment on the organizational structure of firm (doctoral dissertation). Khandwalla P.N. Carnegie-Melton University. 1970
9. Proceedings of the Second International Conference on Information Systems. Adapted from A. Mendelow. Cambridge. MA. 1986

## «БРЕНД МЕЧТЫ»: ЭТАПЫ ПОСТРОЕНИЯ УСПЕШНОГО БРЕНДА

Современное время можно с уверенностью назвать эпохой брендов. Ведущая американская публичная социологическая маркетинговая компания Нильсен Холдингс (Nielsen Holdings N.V.) в 2015 году провела исследование, согласно результатам которого 63% потребителей отказывались от приобретения товара по причине отсутствия знакомого бренда, и только 37% покупателей были готовы попробовать продукцию новой, малознакомой марки. Мир брендов подчиняется определенным правилам и законам.

Рассмотрим проблемы, с которыми сталкиваются компании, как имеющие историю и имя, так и новички, пробивающие себе дорогу и стремящиеся занять свою нишу на рынке.

По определению Дэвида Огилви (David Ogilvy), бренд – это неосязаемая сумма свойств продукта: его имени, упаковки и цены, его истории, репутации и способа рекламирования. Бренд также является сочетанием впечатления, которое он производит на потребителей, и результатом их опыта в использовании этого товара.

Согласно Максимилиану Веберу (Maximilian Carl Emil Weber), каждый бренд имеет свой жизненный цикл, состоящий из следующих этапов:

- создание – разработка и внедрение
- рост – освоение рынка
- зрелость – стабилизация рынка
- старение – спад.

Характерной особенностью жизненного цикла бренда является возможность исправления ошибок и недочетов, допущенных на ранних этапах становления за счет качественной и масштабной реализации управления на последующих этапах. С другой стороны, неправильно выбранная стратегия и непродуктивные действия, принятые на стадиях разработки и внедрения, могут критически отразиться на дальнейших элементах жизненного цикла.

С первых шагов становления бренда необходимо правильно определить вектор развития (направленность последующих действий), характер и особенности жизненного цикла, потому что именно от этого далее будет зависеть выбор маркетинговой стратегии и направленность её коммуникаций.

Следует помнить, что бренд не пребывает в стагнации, а на каждом этапе развития видоизменяется, совершенствуется (усложняется или становится проще). Вместе с брендом меняется и его целевая аудитория: некоторая часть уходит, становясь приверженцами конкурентов, часть – присоединяется, найдя для себя преимущества, но самое важное – часть аудитории на протяжении всего жизненного цикла должна неизменно оставаться на стороне бренда.

Продолжительность и особенности протекания каждого этапа жизненного цикла индивидуальны и подвержены влиянию большого количества внешних и внутренних факторов. На стадиях создания и роста перед брендом стоят задачи завоевания позиций на рынке и акцентированной работы с потребителями - новаторами. Также, для разработчиков бренда на этом этапе актуальным становится ряд проблем: создание имиджа – донести и закрепить в сознании покупателей основные узнаваемые элементы, его уникальное торговое предложение, определить место в нише среди конкурентов. Успешность следующих этапов жизненного цикла бренда зависит именно от того, насколько правильным будет его позиционирование, насколько грамотно и верно будут выстроены коммуникации.

Аудитория бренда максимально расширяется на стадии зрелости. Именно этой стадии присущи наиболее массовые и всеобъемлющие коммуникации, что в свою очередь позволяет расширять поле деятельности управления, предпринимать смелые шаги, а порой и некоторые вольности в отдельных элементах управления. Одна из основных задач данного этапа – удержание высокого уровня спроса, борьба с падением показателей востребованности. Этого можно достичь, используя те же инструменты и методы, что и на стадии роста. Бренд вновь делает попытки заявить и напомнить о себе с позиции новых актуальных трендов, или наоборот – занимает другую, более привлекательную на данный отрезок времени нишу, в которой с учетом корректировок стиля и позиционирования возможность получения прибыли и завоевания новой аудитории становится наиболее перспективной.

Как правило, для не зависящих от сезонности брендов периодически наступают периоды застоя. Существующая линейка товаров и услуг имеет спрос у потребителей и не нуждается в обновлении. В такие моменты необходимо поддерживать активность торговой марки за счет создания креативных, эмоционально наполненных имиджевых посылов, заряженных настроенческими оттенками. Умение грамотно выстраивать коммуникации, основываясь на эмоциях – является главным рычагом влияния на целевую аудиторию бренда в момент отсутствия материальных посылов.

Согласно Кевину Лейн Келлеру (Kevin Lane Keller), в управлении брендом максимум усилий прикладывается на продление первых трех этапов жизненного цикла – удержание в тренде, поддержание уровня рентабельности, сохранение лояльности целевой аудитории, и именно умение подстраиваться под новые факторы является залогом успешности бренда.

Для решения проблем старения бренда и отсрочки периода наступления спада разработан ряд инструментов, наиболее востребованными и хорошо зарекомендовавшимися из которых являются: рестайлинг, репозиционирование и ребрендинг.

Рестайлинг – это вид деятельности, направленный на изменение имиджа бренда. Незначительные изменения стиля, касающиеся только внешних атрибутов, таких как логотип, эмблема, этикетка и т.д. Рестайлинг позволяет освежить восприятие бренда потребителями, вызвать интерес аудитории без кардинальных перемен в целом.

Репозиционирование – это сознательное, подготовленное изменение позиции бренда на рынке. Сущность репозиционирования заключается в том, что управление брендом делает акцент на добавлении ценности предложению, или на изменении количественного и качественного состава целевой аудитории бренда. Причинами репозиционирования по Джеку Трауту (Jack Trout), как правило, выступают следующие факторы:

- несоответствие настоящего имиджа и представления о бренде тем ценностям и индивидуальным особенностям, которые бренд действительно стремится передать;
- качественное изменение целевой аудитории бренда, а также удовлетворение ее новых нужд и потребностей;
- изменения, происходящие в стратегическом направлении управления брендом;
- появление новых конкурентов на рынке, либо изменение позиционирования прежних;
- попытка выхода на новые сегменты рынка.

В случае демонстрации брендом устойчивого спада на протяжении 2-3 лет, как по объему продаж, так и по доле рынка и прибыльности, необходимо принимать кардинальные меры – либо выводить бренд с рынка, либо проводить ребрендинг [1]. В отличие от рестайлинга и репозиционирования, ребрендинг включает в себя глубинные, основополагающие изменения, такие как:

- коренная реформация сущности, основных ценностей, индивидуальности бренда;
- полная смена целевой аудитории и практически всех коммуникаций и атрибутов бренда.

По сути, ребрендинг означает создание бренда даже не с «нуля», а с «минуса», так как бренд имеет определенную историю построения взаимоотношений с потребителями и репутацию [2]. Кардинальное изменение представления о бренде требует значительных финансовых вложений, временных затрат и человеческих усилий. Поэтому зачастую проще вывести потерявший актуальность бренд с рынка и создать новый.

Существует еще один вариант продления жизненного цикла бренда. На пике популярности, имея громкое имя, хорошую репутацию, высокую востребованность и достаточно продолжительную и живую историю, управлению необходимо принять решение о смене статуса бренда, переходе на качественно новый уровень, в разряд престижных продуктов или услуг премиум класса. Иными словами, вхождение в категорию «бренда мечты» – это эксклюзивные продукты, зачастую имеющие историю, подпись и рекомендации признанных экспертов, товары, производимые либо вручную небольшими сериями, либо высококачественные массовые продукты. Существуют достаточно обоснованные причины для получения статуса «бренда мечты»:

- «бренды мечты» очень прибыльны; многочисленные потребители готовы доплачивать за качество и обладание элементом «мечты»;
- «бренды мечты» позволяют компаниям привлекать и использовать услуги высококвалифицированных, профессиональных сотрудников;
- фактические и потенциальные потребители «бренда мечты» зачастую являются лидерами и образцами для подражания для других потребителей.

Категории покупателей «бренда мечты» - в первую очередь, богатые люди, для которых это естественная статья расходов. Во вторую очередь, это потребители, которые периодически в некоторых категориях продукции позволяют себе покупать то, что им на самом деле не по карману. Данная категория потребителей в настоящее время производит значительную часть покупок «брендов мечты». В-третьих, это потребители массовых продуктов и услуг «роскоши». Многие «бренды мечты» имеют в линейках своих товаров «народные» продукты, которые кроме громкого имени по качеству и наполнению не отличаются от продуктов конкурентов среднего сегмента.

Отличительные особенности и преимущества «бренда мечты».

- «Бренд мечты» позиционируется как продукт или услуга высочайшего качества, которое в сравнении с конкурентами рекомендовано экспертами, но не обязательно является обоснованным.
- Продукты и услуги планируются и разрабатываются без оглядки на желания и потребности покупателей. «Бренд мечты» устанавливает собственные стандарты и критерии моды, внося в жизнь потребителя дух лидерства, уникальности и исключительности. Новизна и оригинальность порой бывает необычной, но никогда нелепой и потенциально отталкивающей.
- Ценность «бренда мечты» находится над практичностью продукта, за пределами его основной функции.
- Проявление стремления к качеству, поддержке высоких ценностей, характерной культуре, любви к жизни и духу свободы ощутимо во всех аспектах существования «бренда мечты»: продуктах, услугах,

методах управления, маркетинговых коммуникациях.

- «Бренд мечты» всегда связан в сознании людей с символами успеха современности, кругом лиц, «создающим историю».
- «Бренд мечты» зачастую хранит легенды о его гениальных создателях, таинственных исследованиях и уникальных ингредиентах. «Бренд мечты» тщательно следит за созданной репутацией.
- «Бренд мечты» должен быть труднодоступным или редким. Уровень знаний о бренде и желание обладать им должны быть широко распространены, но количество фактических потребителей должно быть строго лимитировано. Даже сами покупатели должны быть ограничены в возможности очень часто приобретать бренд. основополагающим постулатом «бренда мечты» является посыл о том, что мечта питает желание. О доступном никогда не мечтают [3].

Еще в далеком 1931 году сотрудник Procter & Gamble Нейл МакЭлрой в своей служебной записке впервые написал о необходимости управления брендом компании и предложил создать новые должности, с того времени официально появился термин «бренд-менеджмент». Брендами надо управлять профессионально и системно, каждый день. В долгосрочной же перспективе грамотно выстроенный бренд постоянно развивается и может превратиться в «бренд мечты», что в свою очередь во много раз повысит стоимость самого бренда, компании в целом, а также обеспечит высокую добавленную стоимость товара или услуг.

**Источники:**

1. Филюрин А. Этапы брендинга // Маркетинг. – 2007. – № 8. – Сс. 38-46.
2. Дэвид Д. Алессандро. Войны брендов. 10 правил создания непобедимой торговой марки. Издательство: Питер, 2002. (Brand Warfare: 10 Rules for Building the Killer Brand; Алина Уиллер), сс. 58-65
3. Джоунс Д. Ф. Маркетинговая модель для новых брендов // Роль рекламы в создании сильных брендов/ Под ред. Джоунс Д. Ф. М.: Издательский дом «Вильямс», 2005; сс. -145 -150.

## ДИАГНОСТИКА СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ

Диагностика системы управления предприятием - это исследовательская деятельность, которая направляется на установление, исследование и оценку проблематики развития системы менеджмента предприятия и повышения ее результативности и определение важнейших направлений их решений.

Для получения целостной картины функционирования компании проводится диагностика системы управления. Оценка является неотъемлемым и важнейшим элементом в структуре управления трудом управленческого персонала. Она представляет собой сложную систему, позволяющую выполнять регулятивную функцию в отношении деятельности оцениваемых руководителей разного уровня.

Диагностика системы управления предприятием предусматривает выбор вмешательства, которое предполагает систему мер, удовлетворяющих необходимость предприятия в развитии. Понятие диагностики системы управления предприятием представлено на рисунке 1 [1, с.27].

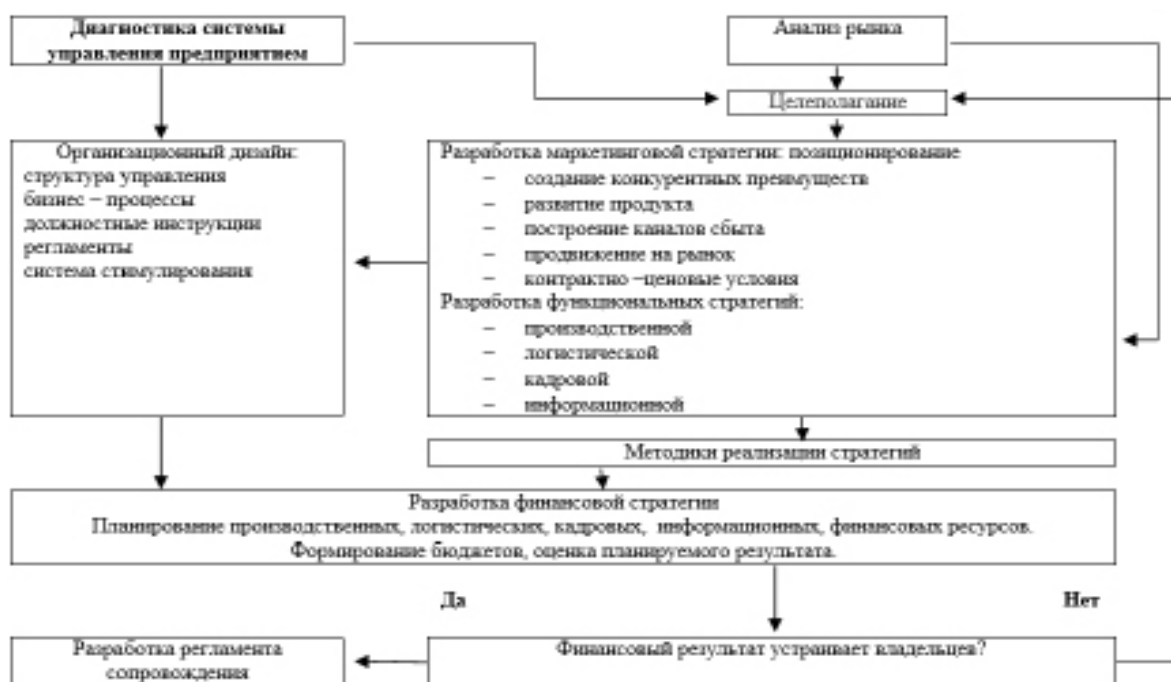


Рисунок 1 - Понятие диагностики системы управления предприятием

Источник: Байзаков С.Б. Сбалансированный экономический рост. А.: Ылым, 2013. – 327 с. [1, с.27].

Диагностика системы управления предприятием классифицируется на: *организационную диагностику*, которая включает в себя диагностику организационной структуры управления, выявление стратегических и проблемных зон менеджмента; *функциональную диагностику*, которая изучает систематику функциональных и управленческих связей; *кадровую диагностику*, которая исследует квалификацию, личностные особенности и мотивацию работников предприятия [2, с.55].

Цель диагностики системы управления предприятием – повышение эффективности деятельности хозяйствующего субъекта на основании системного исследования всех видов деятельности и обобщения их результатов [3, с.56].

Задачами диагностики системы управления предприятием деятельности предприятия являются:

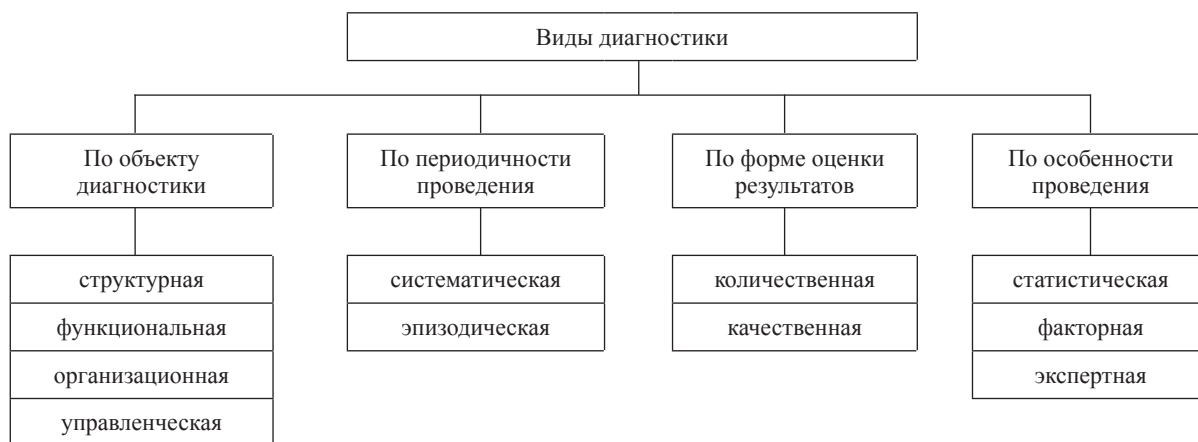
- идентификация текущего состояния исследуемого объекта;
- исследование состава и свойств объекта, сопоставление их с похожими аналогами или основными характеристиками, нормативными показателями;
- определение изменений в состоянии объекта в пространственно – временной точке зрения;
- определение важнейших факторов, которые вызвали изменения в состоянии объекта, и учет их воздействия [4, с.59];
- вынесение решения по ликвидации выявленных изменений;
- планирование важнейших тенденций развития предприятия [5, с.33].

Предметом диагностики системы управления предприятием является исследование производственных и финансовых результатов, текущего состояния, итогов социального развития и использования кадров предприятия, состояния ОПФ, издержек производства.



Объектом диагностики системы управления предприятием является деятельность хозяйствующего субъекта в целом и его отделов (цехов, бригад, участков), а, субъектами являются структуры государственной власти, научно-исследовательские институты, фонды, центры, общественные организации, СМИ, аналитические службы организаций, аудиторские и консалтинговые компании [6, с.42].

В диагностике системы управления предприятием, как в комплексном исследовательском направлении, выделяют достаточно широкий спектр видов (см. рис. 2).



**Рисунок 2 - Классификация видов диагностики системы управления предприятием**

Источник: <http://lib.rushkolnik.ru>

Управленческая диагностика предприятия содержит в себе ряд основных направлений:

- определение методик исследования результатов производственно - хозяйственной, финансовой и иных видов деятельности предприятия;
- определение основных приемов исследования состояния и использования всех имеющихся на предприятии ресурсов;
- определение направлений роста эффективности предприятия на основе совокупного технико-экономического исследования;
- оценивание текущего состояния и банкротства, оценивание финансового риска;
- оценивание финансовых результатов деятельности хозяйствующего субъекта с точки зрения конкурентоспособности продукции (работ, услуг), уровня рейтинга, деловой активности и деловой репутации;
- оценивание окончательных результатов деятельности хозяйствующего субъекта;
- оценивание расходов на производство и реализацию продукции (работ, услуг), использования материальных ресурсов и оценивания состояния их запасов, состояния и использования ОПФ;
- оценивание экологических результатов деятельности хозяйствующего субъекта;
- оценивание использования трудовых ресурсов и итогов социального развития хозяйствующего субъекта;
- оценивание результативности деятельности хозяйствующего субъекта и важнейших факторов, ее определяющих [7, с.44].

Для роста эффективности деятельности казахстанских предприятий необходимо значительное обновление имеющихся технологий и оборудования и, что в особенно важно, необходимо совершенствование процессов управления предприятиями.

Без четкого управления даже при самых новейших технологиях предприятие не будет функционировать эффективно. Но, прежде чем осуществлять мероприятия по совершенствованию управления, нужно определить, какие имеются особенности в системе управления на любом предприятии, какая проблематика на предприятии связывается с неэффективностью управления, какие факторы провоцируют появление данных проблем. По-другому сказать, необходимо проводить управленческую диагностику текущего состояния предприятия для того, чтобы выявить, что именно и в какой степени требует усовершенствования [8, с.55].

Диагностика системы управления предприятием дает возможность выявить, насколько эффективно менеджеры осуществляют основные управленческие функции: достигаемость групповой цели. Сюда включены все функции, которые связываются с выявлением групповых целей и задач; сплочение группы и забота о ее сохранении.

Все методы, которые применяются при проведении диагностики, классифицируются на три группы:

- 1) Сбора сведений для диагностики (интервьюирование, анкетирование и исследование документации, самообследование, фотография рабочего дня, ФСА, активное наблюдение в течение рабочего дня, моментные наблюдения, экспертный метод);
- 2) Исследования имеющихся сведений (анализ проблематики, анализ взаимного влияния, т.е.

корреляционного, регрессионного, балансового и др., сопоставления, системный анализ, экономический анализ, декомпозиция, композиция, структуризации задач, экспертно-аналитический, правовой, параметрический, моделирования, функционально-стоимостной анализ, важных компонент, балансовый, корреляционный и регрессионный, опытный, матричный, последовательной подстановки)

3) Определения приоритетных моментов проблем («дерево целей», графов проблем, экспертные и др.).

В общем плане любая методика диагностики системы управления предприятием должна быть основана на базисных работах и включать:

- определение проблем, выявление недостатков и причин возникновения;
- учет окружающей среды диагностируемой системы;
- разработку основных направлений разрешения проблематики и ликвидации недостатков в СУ;
- определение параметров диагностики [9, с.59].

Проводя диагностические работы, нужно комплексно исследовать положение дел на предприятии в ретроспективе, в настоящий период и в перспективе. Чем больше аналитический период ретроспективы и усиленнее прогноз, тем более результативным оказывается результат диагностики: более четко определяются сильные и слабые стороны системы, выявляются причины их возникновения и направления развития.

При этом работы могут происходить в такой последовательности:

- экспресс-диагностика;
- оценка внешней среды (общего и оперативного окружения);
- динамическое и оперативное исследование важнейших технико-экономических показателей деятельности предприятия (дохода от реализации, себестоимости, количественного состава кадров, производительности, прибыли от реализации, фондоотдачи, стоимости ОПФ, рентабельности и др.);
- исследование производственных планов с определением в них тех мер, которые не были выполнены в срок или осуществлялись с нарушениями (к примеру, сроков, ограничений по ресурсам и т.п.), а также определение предпосылок нарушений и их воздействие на результаты деятельности всей системы;
- определение и исследование сильных и слабых сторон управляющей подсистемы - СУ, причины и результаты их возникновения;
- определение направлений и разработка мер по разрешению проблематики [10, с.77].

Таким образом, подведем итог.

Диагностика системы управления предприятием предусматривает выбор вмешательства, которое предполагает систему мер, удовлетворяющих необходимость предприятия в развитии. Предметом диагностики системы управления предприятием является исследование производственных и финансовых результатов, текущего состояния, итогов социального развития и использования кадров предприятия, состояния ОПФ, издержек производства.

Объектом диагностики системы управления предприятием является деятельность хозяйствующего субъекта в общем, и его отделов (цехов, бригад, участков), а, субъектами являются структуры государственной власти, научно-исследовательские институты, фонды, центры, общественные организации, СМИ, аналитические службы организаций, аудиторские и консалтинговые компании.

Диагностика системы управления предприятием дает возможность выявить, насколько эффективно менеджеры осуществляют основные управленческие функции: достигаемость групповой цели.

#### **Источники:**

1. Байзаков С.Б. Сбалансированный экономический рост. А.: Гылым, 2013. – 327 с. <https://books.google.ru/books>
2. Чеботарев Н.Ф. Оценка стоимости предприятия (бизнеса).- СПб.: Питер, 2011. – 200 с. <http://www.smartcat.ru/Management/chebotarevocenka.shtml>
3. Савицкая Г.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия. - М.: Мир, 2014. – 188 с. <http://www.cis2000.ru/cisFinAnalysis/savickayanalishozdeyat.shtml>
4. Шеремет А.Д. Управленческий учет. – М.: Инфра – М, 2014. – 180 с. <http://www.smartcat.ru/Management/sheremetr.shtml>
5. Хитчнер Д.Р. Три подхода к оценки бизнеса. – М.: Наука, 2014. – 166 с. <http://www.smartcat.ru/Management/hitchner.shtml>
6. Социально – экономическое планирование в Республике Казахстан. Учебник. – А.: Санат, 2014. – 250 с. <http://uchebnik.kz/>
7. Ильичева Т.М., Попкова Е.Б., Сайлыбаева А.Н., Шеребаева Г.С. Основы экономики. Казахстан в современном мире. – М.: Мир, 2013. – 300 с. <http://yznaika.com/notes/84-book-economic-kaz>
8. Цыренова А.А. Менеджмент: Учебно-методическое пособие – Улан-Удэ: Издательство ВСГТУ, 2013. – с.114 <http://www.aup.ru/books/m1129/>
9. Асаул А.Н., Асаул М. А., Ерофеев П. Ю., Ерофеев М. П. Культура организации: проблемы формирования и управления. - СПб.: Питер, 2014. – 200 с. <http://www.aup.ru/books/m12/>
10. Байзаков С.Б. Оптимизация региональной экономики. - А.: Санат, 2014. – 183 с. <https://books.google.ru>

## ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ К ПОНЯТИЮ «МОТИВАЦИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ РАБОТНИКОВ»

«Мотивация» и «стимулирование» - это синонимы, но если «стимул» применяется для обозначения материального поощрения, то «мотив» используется намного более широко и охватывает все рамки поведения человека.

**Мотивация.** Под мотивацией понимают психологический и физиологический процесс, который управляет поведением человека.

Мотив не материален, его нельзя потрогать, увидеть, почувствовать запах, вес, вкус и т.д., мотив определяет смысл поведения человека.

Мотивирование персонала — процедуры, направленные на воздействие на персонал, с целью его побуждения на выполнение действий, необходимых для достижения целей компании.

Мотивация - внутреннее желание человека совершать определенные действия с целью получить что-либо или с целью избежать чего-либо.

Мотивация имеет прямое отношение к результатам работы. Что есть мотивация для работодателя? Это мощный инструмент для формирования требуемого поведения работников на рабочем месте. Помните детские сказки? Полцарства за коня или голову с плеч, иными словами - блага за хорошее/нужное работодателю поведение и наказание за плохое/неправильное, на взгляд работодателя, поведение.

Для достижения успеха в области мотивации работников работодателю необходимо, помимо детального определения поведения на работе своих работников, регулярное вознаграждение за правильное поведение.

Современный наемный работник более требователен к работодателю. Большинство из них хотят активно участвовать в жизни организации, быть ее частью, получать удовольствие от работы. Когда работники довольны работой, они выполняют свои обязанности наилучшим образом.

Если мотивация работников находится на ненадлежащем уровне, это со временем проявится в виде: частых прогулов, купленных больничных листов, несоблюдении сроков исполнения заданий, траты рабочего времени на решение личных дел.

Существует два вида мотивации: материальная (деньги, ценные предметы) и нематериальная (социальные блага, программы, повышение в должности и т. д.).

Отличительной чертой мотивации является получение выгоды обеими сторонами. То есть условная договоренность между работодателем и работником о получении выгоды за итог труда.

Структура мотивации персонала состоит из четырех основных элементов:

- Предоставление ресурсов (рабочее место, заработная плата, социальный пакет);
- Понимание со стороны руководства (способность понять трудности отдельно взятого работника, возможность найти компромисс, пойти ему на встречу);
- Четкое определение качества труда (ценностные ориентиры, как должна выполняться работа);
- Система наказаний и поощрений.

С одной стороны, сотрудник, получивший вознаграждение за выполненную работу, с другой стороны, работник получивший результат работы, направленный на достижение целей бизнеса. Это негласный договор работника и его работодателя об определенном результате труда.

**Стимулирование.** Под стимулированием понимают внешнее воздействие на персонал с целью получить желаемый результат. Система стимулирования персонала не возможна без правильного определения мотивирующих факторов. Если мотивы и стимулы не совпадают, система будет неэффективной, не работающей на практике.

Существуют внутренние и внешние виды мотивации.

**Внутренняя мотивация** происходит изнутри. Благодаря ей мы делаем что-либо с удовольствием. К примеру, реферат, написанный студентом лишь из страха получить неудовлетворительную оценку и порицание от родителей. Выполнение задания из страха получить нагоняй от родителей, тоже являясь мотивацией, носит принудительный характер, при котором испытываешь негативные эмоции. Очевидно, что под страхом наказания студент не напишет лучший в своей жизни реферат. Другое дело - тот же студент, стремящийся получить хороший багаж знаний, чтобы в дальнейшем заняться любимым делом. Он с энтузиазмом изучает тему реферата, понимает его важность, активно вовлекается в обсуждения с преподавателями, не говоря уже о посещении лекций и других занятий. Такой студент тщательно разберется в теме и старательно напишет отличный реферат. Словом, покажет наилучшие результаты. Аналогично и персонал понимающий, что от выполнения им определенных условий работодателя зависит размер заработной платы, премии или бонусов, работает более эффективно. Материальная составляющая важна, но не хлебом единым жив человек, как говорится в пословице. Порой заслуженная, искренняя похвала работника, его заслуг окрыляет на новые трудовые подвиги.

Положительные эмоции - одни из самых сильных источников внутренней мотивации. В то время как

негативные эмоции, так же являясь источником мотивации, не способствуют достижению цели в лучшем ее виде. «Подогретый» положительными эмоциями человек наиболее «замотивирован». Наши эмоции становятся неким источником энергии для осуществления действий, направленных на достижение целей. Позитивные эмоции - сильнейший источник энергии. Негативные эмоции также являются источником энергии, но этот источник рано или поздно иссякнет, он не способствует развитию высокого уровня внутренней мотивации. **Внешняя мотивация** приходит извне. Это та мотивация, которая заставляет делать то, что не всегда нам нравится, но мы четко знаем, что за выполнением даже нелюбимого дела послужит вознаграждение. То есть внешняя мотивация - ориентир, маяк для действий человека.

### Теории мотивации

Современные организации уделяют значительно внимание вопросам мотивации персонала. Привлекательные системы мотивации позволяют привлекать высококвалифицированный персонал, который своими навыками, знаниями и опытом помогает воплощению целей компании в жизнь.

Известный американский психолог Абрахам Маслоу разработал теорию потребностей, известную как «пирамида потребностей». Маслоу считал, что человек мотивируется последовательным удовлетворением своих потребностей.

Теория А.Маслоу выделяет 5 основных уровней человеческих потребностей-мотиваций:

- Физиологические или базовые потребности: еда, вода, тепло, отдых, секс и т.д.
- Потребности безопасности и защиты от лишений, угроз и опасностей со стороны окружающего мира: уверенность в завтрашнем дне, стабильность условий жизнедеятельности, стабильная работа и т.д.
- Потребности принадлежности и любви (социальные потребности): чувство принадлежности к кому-то или чему-то, дружба, уверенность в том, что тебя понимают, чувство социального взаимодействия.
- Потребности самоуважения (самоуважение и уважение другими): уважение со стороны значимых для человека лиц, карьерный рост, репутация, статус.
- Потребности самоактуализации (самовыражение): реализации собственного потенциала, например в творчестве.

По мнению А.Маслоу, средний человек удовлетворяет свои потребности по-разному. 85% физиологические, 70% безопасность и защита, 50% любовь и принадлежность, 40% самоуважение, 10% самоактуализация.

Если человек вдруг не сможет удовлетворить свои первичные, физиологические потребности, то он, забыв о вторичных потребностях, вернется на уровень физиологических потребностей и останется на нем до тех пор, пока эта проблема не решится.



**Рисунок 1. Иерархия потребностей А. Маслоу**

*Примечание: выполнено автором*

Из концепции А. Маслоу можно выделить: существует общая закономерная черта, присущая всему человечеству, черта, которая побуждает от первичных, физиологических потребностей постепенно подниматься по ступенькам к потребности самореализации - высшей духовной потребности.

1. Основные физиологические потребности: еда, отдых, крыша над головой.

Одним из способов удовлетворения физиологических потребностей являются деньги, хороший финансовый доход. Материальные стимулы, зарплата, социальные льготы - это средства удовлетворения физиологических потребностей. Иначе говоря, устраиваясь на работу, человек преследует в первую очередь цели удовлетворить свои физиологические потребности, прокормить себя и свою семью. Если компания имеет достаточно ресурсов для выплаты того уровня заработной платы, который бы позволяет

работнику удовлетворять свои первоначальные нужды, то работник будет иметь желание остаться на предлагаемом ему месте работы как можно дольше. Если сотрудник не имеет такой возможности, он не будет развиваться и будет искать более «теплое» место. Главным для него будет прокормить себя. У такого работника отсутствует интерес к другим, более высоким потребностям. Для работодателя важно учитывать именно первоначальные потребности персонала, в случае если они будут удовлетворены, имеет смысл использовать в качестве мотивации потребности, находящиеся на несколько ступеней выше первоначальных, образно говоря, сытый голодному не товарищ.

Рассмотрим ситуацию на примере строительства дома со строительством дома. Для строительства роскошного коттеджа необходимо залить крепкий фундамент и начать строительство с первых этажей. Если же мы решили заняться фундаментом позже, а сейчас будем уделять большее внимание окнам и балкону, то даже если нам и удастся построить дом своей мечты, то в скором времени он рухнет. Не обеспечив удовлетворение первоначальных (физиологических) потребностей своего персонала, работодатель не сможет построить хорошую, слаженную команду.

2. Потребность в безопасности (сохранение жизни, здоровья, уверенность в завтрашнем дне, стабильное рабочее место, пенсионное обеспечение).

Человек проводит большую часть своей жизни на работе, и коллектив становится для него второй семьей. Для всех нас естественно чувство самосохранения, уверенность в том, что нашей жизни и здоровью ничего не угрожает. Уверенность в том, что работодатель заботится о своем работнике, обеспечивает безопасные условия труда, своевременно устраняет угрозы жизни и здоровью. К этой же категории можно отнести уверенность в завтрашнем дне, в том, что он сможет проработать в компании максимально длительное время. В тот момент, когда персонал перестает беспокоиться о физиологических потребностях, он может максимально отдаться работе.

3. Потребность в социальной общности (быть принятым в коллективе, получить признание, поддержку, доброжелательное отношение людей).

Каждый человек соотносит себя с определенным социальным кругом. В ситуациях, когда человек попадает в группу, не соответствующую его социальному кругу, он чувствует себя в нем дискомфортно. Это может негативно сказаться на производительности труда и желании развиваться. Сюда же относится поддержка, которую ощущает каждый человек в трудовом коллективе. Проводя большую часть времени на работе, человека вступает в отношения, независимо от того позитивные они или негативные. Для каждого человека важно ощущать свою значимость в своей рабочей семье. Когда коллектив работает одной дружной сплоченной командой, возникает максимальная отдача со стороны сотрудников, как в работе, так и в жизни.

4. Потребность в уважении и самоуважении (испытывать чувство собственной значимости и необходимости для предприятия, желание видеть уважение в глазах окружающих, достичь высокого социального статуса).

Когда человек сыт, уверен в своей безопасности и находится в социуме, у него появляется желание быть признанным окружающими. Работник стремится достичь высоких личных успехов, получить признание выполненной работы, способностей сделать больше, чем уже сделано, проявлять инициативу и продвигать новые идеи.

5. Потребность в самореализации, самовыражении (стремление реализовать свои способности, талант, приносить пользу).

Потребность в служебном продвижении. У развивающегося специалиста рано или поздно наступает момент, когда он понимает, что способен намного больше, чем имеет сегодня. В случае, если продвижение по карьерной лестнице не предвидится, он начинает поиски нового места работы. Если работник приносит пользу, для компании крайне сложно с ним расставаться. Продвижение по карьерной лестнице дает дополнительные преимущества. Работник, поднявшийся с самой низкой позиции до самого верха, знает специфику работы в компании и будет более грамотно строить свою работу, чем человек, пришедший в компанию со стороны. Для остального персонала подобный рост будет положительным примером, образцом для подражания.

В основании пирамиды А. Маслоу расположены первичные потребности, которые первоначально абсолютно для каждого человека. Но на вершину треугольника поднимаются не все. Не у всех есть желание подниматься вверх, становиться руководителем, кого-то вполне устраивает простое зарабатывание денег на первичные потребности. Этот их собственный максимум, и идти дальше они не стремятся. Живут в уверенности, что не все могут быть начальниками. То есть не имеют желания занять руководящую должность, отсутствует потребность в самореализации. Соответственно такой тип людей к более эффективному труду может мотивировать исключительно повышенная премия.

Найти подход к каждому сотруднику - нелегкая задача. Если в коллективе есть талантливые, целеустремленные сотрудники, их потенциал нужно использовать не только для развития бизнеса, но и как мотивацию для других сотрудников к продуктивному труду. А. Маслоу считает, что для всех и всегда удовлетворение материальных потребностей было и остается на первом месте. С развитием общественных отношений меняются и потребности человека. Помимо финансового, материального фактора важное место занимают моральные стимулы и социальные льготы.



Важным моментом для персонала стало наличие у работодателей так называемого социального пакета. Многие обращают внимание на наличие социального пакета при трудоустройстве. Работодатели, набирающие персонал через средства массовой информации, отмечают в объявлениях о его наличии. Социальный пакет - показатель заботы работодателя о своем персонале. Каждая организация может вводить свои дополнительные программы для социальной поддержки персонала, например: медицинское страхование персонала на случай болезни, доплата в пенсионный фонд, организацию отдыха работников в санаториях, организацию детского отдыха для детей сотрудников, повышение квалификации за счет организации, компенсационные пакеты (оплата проезда и услуг связи).

Помимо Маслоу вопрос мотивации изучали так же психологи Дэвид МакКлелланд, Клейтон Альдерфер, Фредерик Ирвин Герцберг.

Герцберг с группой сотрудников проводил интервью среди инженеров и бухгалтеров крупной компании. Все двести опрошенных работников описывали ситуации, когда работа приносила радость и удовлетворение и когда работа не нравилась. Результатом данного исследования стала двухфакторная теория мотивации.

Двухфакторная теория мотивации отражает два вида факторов: первые факторы усиливают удовлетворение от работы, вторые факторы наоборот усиливают неудовлетворённость от работы. Согласно этой теории, человек находится под влиянием двух групп: мотиваторов и гигиенических факторов.

Мотиваторы - это факторы, оказывающие положительное влияние на: достижения, признание успеха, интерес к работе, ответственность, карьерный рост, профессиональный рост.

Гигиенические факторы - факторы, оказывающие негативное влияние на мотивацию: способы управления, политика администрации, условия труда, взаимоотношения в коллективе, уровень заработной платы, отсутствие уверенности в стабильности.

Ф. Герцберг считал, что отсутствие негативных факторов ведет к неудовлетворённости работой. А когда негативные, гигиенические факторы имеют место быть, то персоналом они воспринимаются как что-то естественное. Гигиенические факторы порождают чувства неудовлетворённости и не оказывают мотивационного воздействия. То есть наличие хороших условий труда, новых технологий не являются мотивацией.

Для удовлетворённости персонала работой для начала необходимо обеспечить наличие факторов гигиены. Следующий этап - обеспечение факторов мотивации.

По мнению Ф. Герцберга, 69% причин разочарования в своей работе относится к группе гигиенических факторов, 81% условий, оказывающих воздействие на удовлетворённость работой, связаны с мотивирующими факторами.

**Таблица1- Таблица двухфакторной модели Фредерика Ирвина Герцберга**

Гигиенические факторы	Мотивирующие факторы
Политика компании	Признание
Взаимоотношения с руководством и коллегами	Сама работа
Условия работы	Ответственность
Размер заработной платы	Профессиональный рост
Статус и безопасность	Карьерный рост

Дэвид МакКлелланд предложил собственную теорию приобретенных потребностей или теорию трех потребностей. В своей теории Д. МакКлелланд особо выделяет три главных типа мотивации:

**Стремление к успеху.** Личные достижения. Итог активной деятельности работника. Стремление быть вовлеченным в процесс принятия сложных решений. Ответственность за принятые решения.

**Стремление к власти.** Умение человека плодотворно выполнять обязанности на должностях разного уровня управления.

**Стремление к признанию.** Способность человека быть неформальным лидером.

На основании вышеуказанных потребностей Дэвид МакКлелланд предлагает рекомендации в соответствии с этими потребностями. Например, человек со стремлением к власти проявляет себя в стремлении контролировать ресурсы и процессы в своем окружении. Необходимо обеспечить менеджера шансом удовлетворять эту потребность и развивать ее. Однако это относится лишь к человеку, стремящемуся к социальной власти, т.е. к власти для решения групповых задач. Человека, стремящегося к власти ради власти, допускать к руководящей работе опасно.

Клейтон Альдерфер переработал иерархическую модель Абрахама Маслоу, предложив выделить три основные группы потребностей. Начальные буквы этих трех групп потребностей в английском варианте дали название этой теории: ERG – теория.

Теория К.Альдерфера: базовые потребности - Existence, социальные потребности – Relatedness и потребности в самовыражении - Growth.

Как и А.Маслоу, К.Альдерфер рассматривает потребности в рамках иерархии, но считает возможным переход их от одного уровня к другому в различных направлениях. Теория К.Альдерфера обосновывает

и другие возможности в мотивировании персонала в компании. Например, если у организации нет возможности для удовлетворения потребности в карьерном росте, то работник, разочаровавшись, может переключиться с большим интересом на потребность в принадлежности, например предпочесть работу, связанную с общением. Желательно, чтобы компания предоставила такую возможность работнику путем ротаций.

Объединяющей линией всех теорий мотивации является идея о том, что руководители компаний должны строить работу так, чтобы она удовлетворяла потребности персонала.

Воздействие работодателя на работников осуществляется через мотивацию, интересы и стимулы. Каким же образом мотивировать работников?

Зарплата – это законом гарантированное обязательство работодателя. А вознаграждение – это не зарплата и не социальный пакет. Последний получают все сотрудники, независимо от поведения, следовательно, вознаграждение – это нечто иное, чего не было у работника и нет у других работников. За выполнение должностных обязанностей работодатель обязан выплатить заработную плату. Вознаграждают за то, что работником выполнено сверх его должностных обязанностей. Вознаграждение работников – некий маяк для того, как нужно работать, а также мощный мотиватор для других работников. Работодатель обязан помнить, что человеческие ресурсы являются наиболее важными из всех существующих, ведь именно инициативные работники своим трудом приводят бизнес к развитию и успеху.

Большинство работодателей предпочитают вознаграждать деньгами. Это самый простой способ, работник сам знает, куда потратить деньги. Сложнее, если работодатель предпочитает помимо денег, либо вместо денег, вознаградить ценным подарком. В последнем случае необходимо знать потребности работника. Неправильно выбранный подарок может демотивировать работника.

Помимо материальных вознаграждений, уместно использовать и нематериальные вознаграждения. Метод социальной мотивации включает средства морального воздействия от индивидуального поощрения от простого спасибо до объявления прилюдной благодарности. К примеру, благодарственные письма, доски почета, присвоение титула «Лучший работник года» или подразделения, фотографии лучшего работника месяца, года и т.д.

В одной иностранной компании, работающей на территории Казахстана, топ-менеджеры приглашают на ужин линейного работника в качестве вознаграждения. В неформальной обстановке работодатель выражает признательность работнику за особые заслуги. Работодатель тем самым показывает свою лояльность и заинтересованность в каждом работнике. А у работника появляется возможность рассказать о своих проблемах, на линейном уровне поделиться новыми идеями. Также эта компания организует мероприятия для работников и членов их семей, например, развлекательную поездку на теплоходе по реке. Все мы живые люди и кроме удовлетворения наших физиологических и материальных потребностей, у нас есть потребность в духовности, признании, потребность в любви и принадлежности к чему-либо, потребность в самовыражении, в реализации собственного потенциала. Помимо работы у каждого человека есть семья, для каждого из нас важно, чтобы близкие узнали о том, как тебя ценят на работе, как тебя уважают твои работодатели.

Неправильное поведение должно быть либо проигнорировано, либо наказано, в зависимости от степени плохого поведения. Тем не менее, с наказаниями нужно быть осторожным, постоянное наказание может привести к негативным последствиям.

Отличительной чертой мотивации является получение выгоды обеими сторонами. С одной стороны, сотрудник, получивший вознаграждение за выполненную работу, с другой стороны, работник, получивший результат работы, направленный на достижение целей бизнеса.

#### **Источники:**

1. Лайкер Джефф. Дао Toyota: 14 принципов менеджмента ведущей компании мира. / Джеффри Лайкер; Пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2005 – 402 с.- (Серия «Модели менеджмента ведущих корпораций») ISBN– 5-9614-0124-3
2. Марк А. Хьюзлид, Дэйв Ульрих, Брайан И. Беккер Измерение результативности работы HR-департамента. Люди, стратегия и производительность/ The HR Scorecard: Linking People, Strategy, and Performance. М.: «Вильямс», 2007. С. 304.
3. Дэйв Ульрих. Эффективное управление персоналом: новая роль HR-менеджера в организации = Human Resource Champions: The Next Agenda for Adding Value and Delivering Results. М.: «Вильямс», 2006.

## Опыт внедрения бюджетирования в ГКП на ПХВ «Мангистауская областная больница»

Бюджетирование - исходя из значения английского слова budgeting, это планирование и разработка бюджетов, деятельность в рамках этапа планирования бюджетного процесса [1]. Бюджетирование - это процедура составления и принятия бюджетов, одна из составляющих системы финансового управления, предназначенная для оптимального распределения ресурсов хозяйствующего субъекта во времени [2].

Сущность бюджетирования состоит в разработке взаимосвязанных планов производственно-финансовой деятельности организации, ее подразделений исходя из текущих и стратегических целей функционирования, контроля за выполнением этих планов, в использовании корректирующих воздействий на отклонения от параметров их исполнения. В информационном отношении – это система, интегрирующая результаты процессов планирования, учета, контроля и анализа стоимостных показателей деятельности организации [3].

Необходимость применения финансового планирования на предприятии обусловлена тем, что оно позволяет выбрать наиболее эффективные пути его развития, воплощает намеченные стратегические цели в конкретные финансовые показатели, дает возможность оценить эффективность деятельности предприятия, помогает рассчитывать и следить за использованием финансовых ресурсов, а также может быть инструментом их привлечения. Планирование связано, с одной стороны, с предотвращением ошибочных действий, а с другой – с уменьшением числа неиспользованных возможностей [4].

ГКП на ПХВ «Мангистауская областная больница» развернута на 380 коек. Финансируемых по республиканскому бюджету 365 коек, коек круглосуточного стационара - 365 [в том числе 23 коек восстановительного лечения и медицинской реабилитации], 55 коек – дневного стационара. Также развернуты 15 коек, финансируемых из местного бюджета, это отделение поздней реабилитации [хоспис]. Мангистауская областная больница оказывает круглосуточную стационарную помощь всему взрослому населению.

В ходе анализа работы ГКП на ПХВ «Мангистауская областная больница» были выявлены проблемы, которые условно разделены на шесть взаимосвязанных групп [Рис.1]

1. Проблемы в области стратегического управления;
2. Проблемы в области маркетинга и продаж услуг;
3. Проблемы в области финансов и экономики;
4. Проблемы в области персонала;
5. Проблемы в области лечения и реабилитации;
6. Проблемы в области учета.

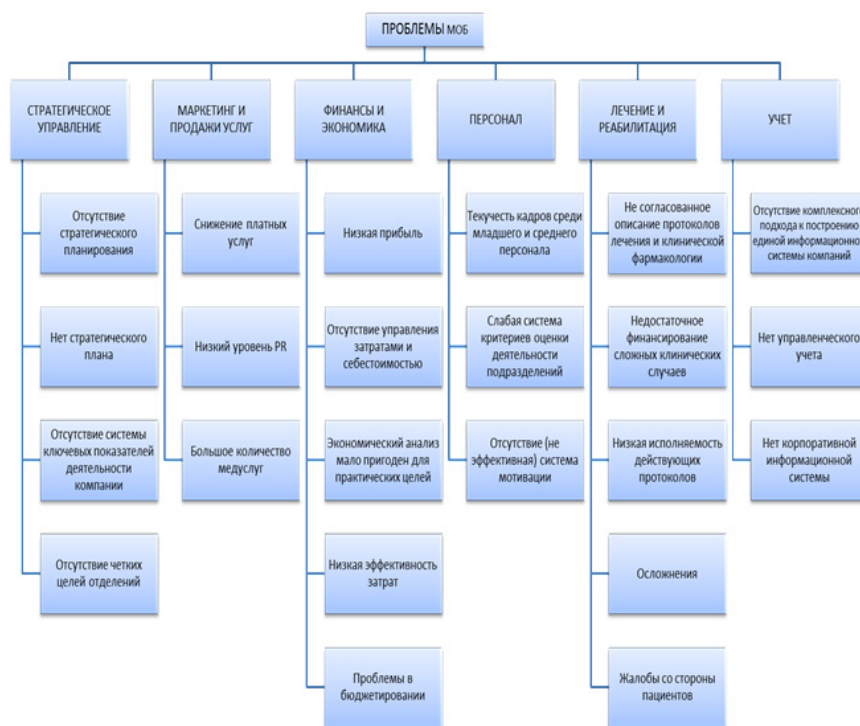
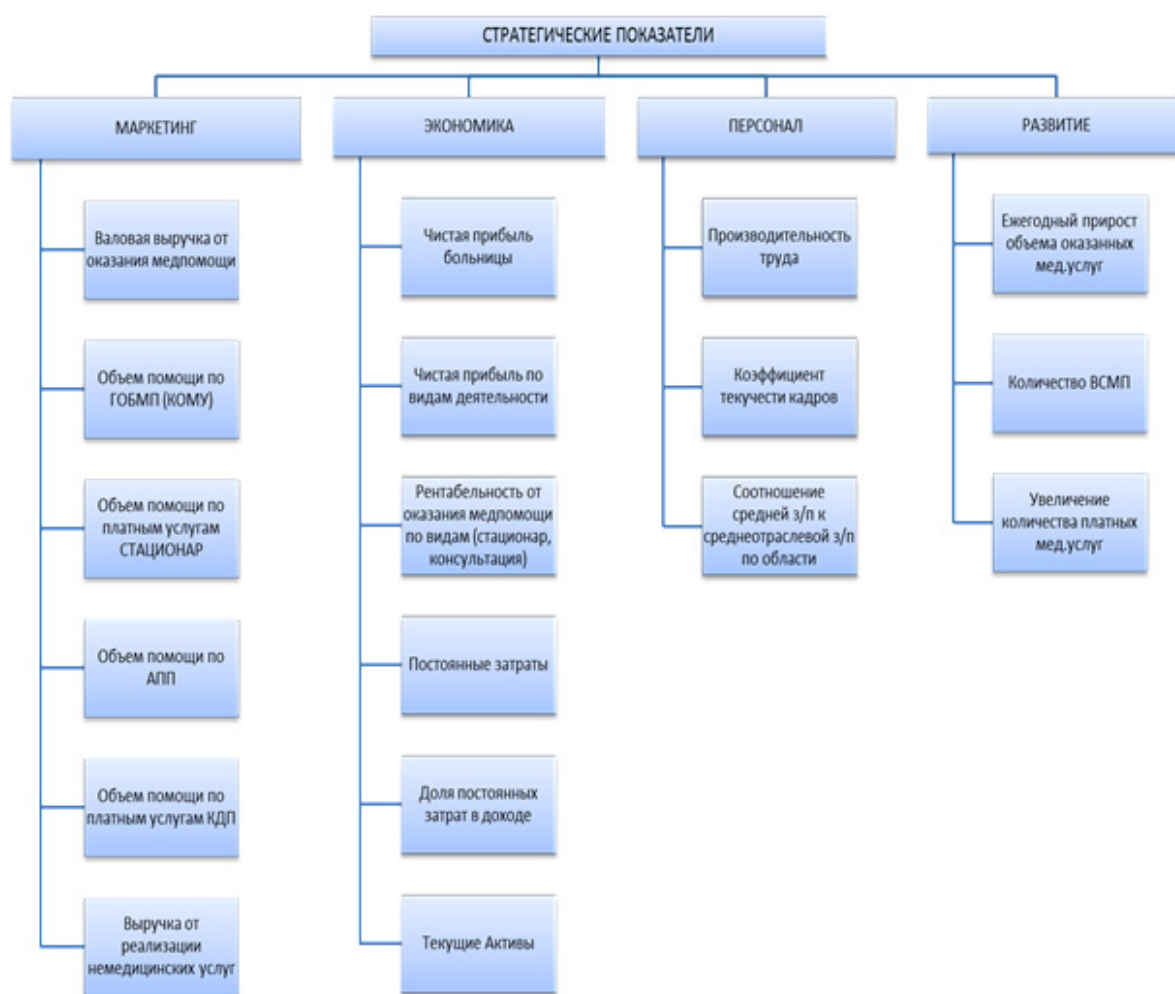


Рисунок 1. Проблемные вопросы ГКП на ПХВ «Мангистауская областная больница»

Без решения этих проблем развиваться клинике дальше крайне затруднительно. В связи, с чем внедрен принципиально новый для нашей больницы метод – проектное управление в форме временной рабочей группы [ВРГ]. Преимущества метода налицо. Группа формировалась из специалистов – представителей различных подразделений, заинтересованных в решении проблемы. Внутри группы границы между подразделениями стирались, и взаимодействие членов группы не осложнялось организационной иерархией.

В основе проблем больницы лежало отсутствие стратегического управления, существовали ее отдельные элементы, которые не давали администрации комплексного видения стратегии, отсутствовал конкретный перечень стратегических показателей и их приоритетность. В то же время стратегическое планирование слабо связано с финансово-экономическим планированием. В связи с чем, в центрах и отделениях отсутствовали четкие планы по их достижению финансово – экономических показателей и системы мотивации. Некоторые руководители больницы считали, что одна из основных задач клиники – удержать лидирующее положение на рынке медицины в области. Кто-то считал, что необходимо увеличивать количество пролеченных больных, и это является самым важным направлением.

Работа по совершенствованию системы управления началась с разработки системы стратегических показателей. Мы разбили эти показатели на четыре группы [Рис.2].



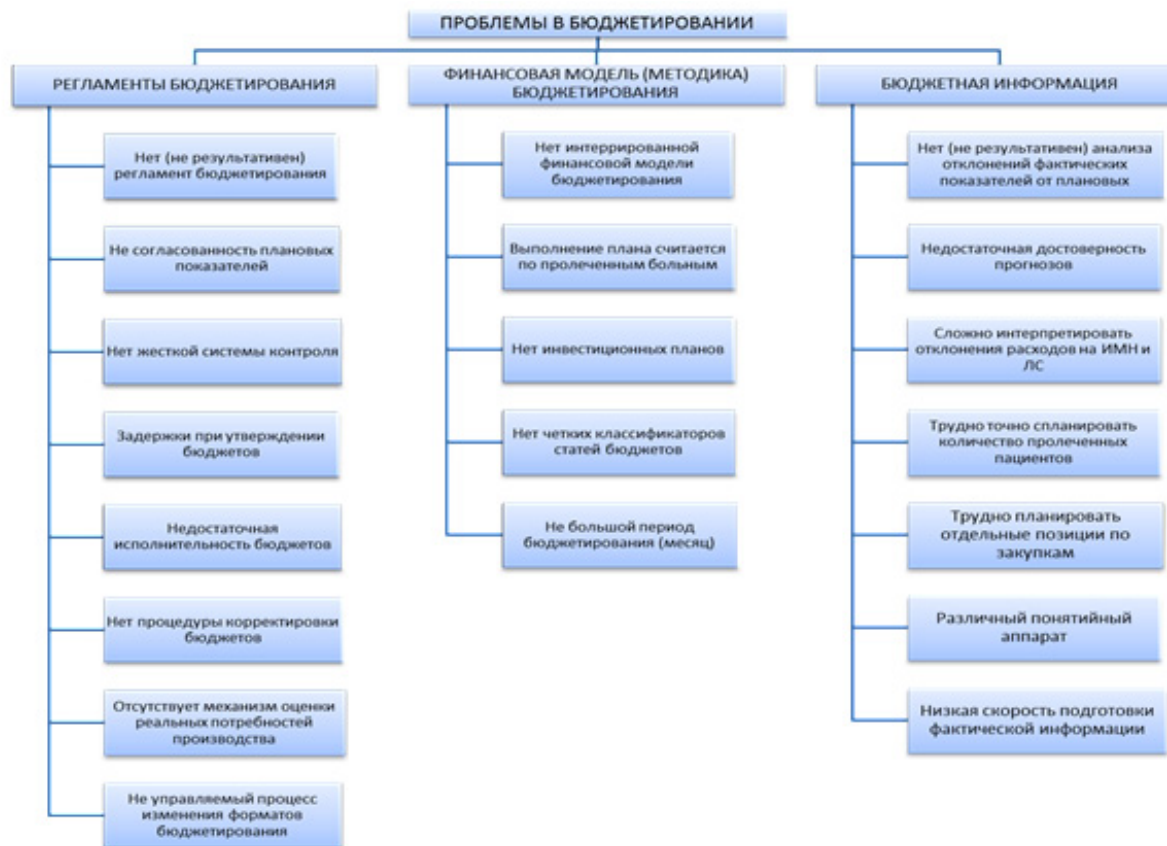
**Рисунок 2. Стратегические показатели ГКП на ПХВ «Мангистауская областная больница»**

Построенные стратегические показатели клиники были взаимосвязаны. При определении конкретных значений показателей важно учитывать эту взаимосвязь. В связи с чем, разработали карту стратегических показателей, отражающую взаимозависимость, а потом учли ее при построении финансовой модели бюджетирования. Имевшая место система управленческой отчетности не устраивала. Среди множества отчетов, которые подавали, не существовало документа, в котором можно увидеть картину клиники в целом. Вместо этого приходилось просматривать огромный перечень бумаг, отражающий тот или аспект деятельности больницы, зачастую уже не актуальную. В то же время отчетность не содержала аналитических выводов, предложений по решению проблем. Вместе с тем работа сотрудниками прорабатывалась большая, но она не заканчивалась проектами решений, которые могут повысить эффективность работы больницы. Определив перечень наших проблем, мы выстроили их в причинно - следственную цепочку, определили проблемы – первопричины и сконцентрировали внимание на них. Взаимосвязь проблем представлена на карте проблем больницы [Рис. 3].



Одна из важных проблем больницы – внедрение бюджетирования. Проблемы условно разделены на три группы:

1. Проблемы в области регламентации бюджетирования;
2. Проблемы в области финансового моделирования бюджетирования;
3. Проблемы с бюджетной информацией.



**Рисунок 3. Проблемы внедрения системы бюджетирования ГКП на ПХВ «Мангистауская областная больница»**

Проблемы бюджетирования взаимосвязаны не только с проблемами больницы, но и между собой. Если проследить всю цепочку проблем бюджетирования, то можно увидеть, что на низкую прибыль больницы влияли такие проблемы, как несогласованность плановых показателей, недостаточная исполнительность бюджетов и отсутствие жесткой системы контроля.

Что касается несогласованности плановых показателей, то она обусловлена отсутствием процедуры корректировки бюджетов, небольшим периодом планирования, низкой результативностью план – фактного анализа, задержками при утверждении бюджетов, отсутствием механизма оценки реальных потребностей производства, неэффективной системой мотивации, неуправляемым процессом изменения форматов бюджетов, недостаточной достоверностью прогнозов и нерезультативным регламентом бюджетирования.

Проекты бюджетов неоднократно пересматривались, раньше это делалось самостоятельно директором после длительных переговоров с каждым из заместителей. Такая процедура пересмотра бюджета отнимала много времени. В итоге окончательные бюджеты готовились в спешке и с ошибками. Проблему решили закреплением ответственности в системе бюджетирования. За плановые и фактические затраты подразделений ответственность несут заместители. За контроль, консолидацию бюджетов и их соответствие стратегии ответственность несёт руководитель планово - экономического отдела.

С этой же целью создан коллегиальный орган – бюджетный комитет, на заседаниях которого рассматривались бюджеты и принимались решения. В результате время, затраченное на рассмотрение бюджетов, сократилось с нескольких недель до нескольких часов.

В больнице действует только месячный регламент бюджетирования. Некоторые решения, которые приходилось принимать при утверждении бюджетов, проявлялись через несколько месяцев. Поэтому, с одной стороны, мы пытались управлять экономической эффективностью компании, но, с другой стороны, видели состояние больницы только через непродолжительный срез месячного бюджетирования.

Переходу на длительный период бюджетирования мешают проблемы, связанные со сложностью планирования поступления экстренных пациентов на месяц. На самом деле, как выясняется, вполне реально перейти на квартальное планирование с помесечной разбивкой, а потом и на полугодовое.



Действующий регламент часто не выполнялся. Очень часто происходили срывы сроков подготовки бюджетов. Бюджеты на месяц могли утверждаться на 5-е и 10-е число, хотя все бюджеты должны быть утверждены 28-го числа. Естественно, что говорить о каком-то эффективном бюджетном управлении в то время не приходилось.

Навести порядок помогла разработка регламента бюджетирования с закреплением ответственных лиц, сроков подготовки документов и санкции за их нарушение.

В больнице утверждена система бюджетного управления [положение о бюджетировании, положение о финансовой структуре, положение о бюджетном комитете, положение о проектном финансировании].

Выделены центры финансовой ответственности.

В настоящий момент существующие и вновь возникающие проблемы контролируются и решаются с использованием действенного инструмента – бюджетирования.

**Источники:**

1. Панов М. М. Постановка системы бюджетного управления или три координаты бизнеса: БДР, БДДС, ББЛ. — М.: Инфра-М, 2014. — 304 с.
2. Добровольский Е.Ю., Карабанов Б.М., Боровков П.С., Глухов Е.В., Бреслав Е.П. Бюджетирование: шаг за шагом. — М.: Питер, 2009. — С. 448.
3. David Parameter. Thinking on Key Performance Indicators, Finance & Management, The Institute of Chartered Accountants in England and Wales, 2007.
4. Бланк И.А. Финансовый менеджмент [Текст] : учеб. курс /И.А. Бланк. – М.: Ника-Центр, 2004

## УПРАВЛЕНИЕ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬЮ ПРЕДПРИЯТИЯ

Успешное функционирование и развитие казахстанского предприятия в текущей нелегкой, рыночной экономике требуют особенного подхода к формированию его конкурентной стратегии и эффективного управления. Если обратиться к теории, то множество современных работ в области стратегического менеджмента формулируют понятие конкурентной стратегии как некий свод правил и методов, которыми должна руководствоваться организация, в том случае если основной целью выступает достижение и поддержание конкурентоспособности компании в определенной отрасли.

Таким образом, конкурентная стратегия казахстанских компаний должна быть ориентирована в первую очередь на достижение конкретных конкурентных преимуществ, которые бы обеспечивали устойчивое, долговременное финансовое положение компании, а также помогли бы завоевать сильные позиции на рынке. При этом формирование и поддержание конкурентного преимущества необходимо проводить сквозь всю деятельность компании, которая связана с созданием, производством и реализацией продукции.

Таким образом, конкурентоспособность предприятия - это обобщающее понятие, которое складывается благодаря совокупности различных факторов, которые воздействуют на все сферы данного предприятия. К числу этих факторов можно отнести: финансовую устойчивость, доходность компании, уровень механизации и автоматизации труда, доступ к рынку ресурсов и новых технологий, качество производимых товаров, масштабность проведения и внедрения НИОКР и т.д. Разработка эффективного механизма оценки и в последующем управление конкурентоспособностью предприятия являются актуальной проблемой.

Так, например, для формирования механизма управления конкурентоспособностью предприятия требуется решения целого ряда задач, таких как:

- систематизация факторов, которые оказывают влияние на конкурентные позиции предприятия;
  - выявление основных показателей, которые отражают воздействие данных факторов на формирование конкурентных преимуществ;
  - установление количественных взаимосвязей выявленных показателей с уровнем конкурентоспособности предприятия;
  - определение целевых нормативов приращения конкурентоспособности на основе установленных взаимосвязей и использование инструментов управления, меняющих параметры деятельности предприятия.
- Для создания конкурентоспособного товара существует 5 основных законов, которых необходимо придерживаться, для эффективного управления своими конкурентными преимуществами.

**Закон №1: Следить за качеством продукта.** Взаимосвязь понятий конкурентоспособности и качества товара очевидна: высокое качество товара повышает конкурентоспособность, а низкое качество снижает данный показатель. Только необходимо четко понимать значение слова «качество товара».

Качество как фактор конкурентоспособности товара необходимо рассматривать с точки зрения целевой аудитории компании. Качественный товар не означает «лучший на рынке, совершенный во всем». Качественный товар — продукт, который наилучшим образом соответствует потребностям целевого рынка. Для одного потребителя «качественный товар» может означать «самый быстрый», а для другого «самый дешевый».

При создании конкурентоспособного продукта первым шагом следует изучить потребности целевого рынка и определить критерии, по которым потребитель считает товар качественным. Затем, создав «идеальный по качеству» продукт, следует на регулярной основе следить за соблюдением критериев качества, за эволюцией потребностей целевого рынка.

**Закон №2: Выбрать тип конкурентного преимущества.** Майкл Портер создал простую матрицу конкурентоспособности продукта, по которой компания может выбрать способ конкуренции в сегменте. Стратегия конкуренции будет задавать вектор развития долгосрочного конкурентного преимущества (Таблица 1).

Таблица 1. Матрица конкурентных стратегий Майкла Портера

		Тип конкурентного преимущества	
		Преимущество в затратах	Преимущество в продукте
Широкий рынок	1. Лидерство в издержках	2. Дифференциация	
	3. Фокус на издержках	4. Фокус на дифференциации	

Согласно матрице Портера, компания может выбрать один из трех возможных видов конкурентоспособности предприятия в отрасли: низкие затраты, уникальный товар или фокус на узкой рыночной нише:

Конкурентная **стратегия лидерства в издержках** или ценовое лидерство означает возможность компании достигать самого низкого уровня затрат;

Конкурентная **стратегия лидерства в продукте** или дифференциация означает создание уникального товара в отрасли;

Конкурентная **стратегия фокусирования** или лидерство в нише означает сосредоточение всех усилий компании на определенной узкой группе потребителей;

Какой вид конкурентоспособности продукта заложить в основу будущей маркетинговой стратегии, зависит от ресурсов, целей и возможностей компании. Проведя небольшой анализ сильных и слабых сторон своего товара, можно определить свойства, которые больше всего ценит целевая аудитория рынка. Сопоставив данные свойства с амбициями бизнеса и с возможностями предприятия, можно выбрать наиболее верную и эффективную конкурентную стратегию.

**Закон №3: Оценить конкурентоспособность.** После того, как определен способ конкуренции в сегменте и выявлены потребности целевого рынка, компании следует оценить текущий уровень конкурентоспособности своего продукта. Как его определить? В теории маркетинга существуют удобные методики оценки конкурентоспособности отдельного товара и всей продукции предприятия, рассмотрим самые популярные из них (Таблица 2).

**Таблица 2. Методики оценки конкурентоспособности**

Метод оценки	Краткое описание
SWOT-анализ	методика стратегического анализа, позволяющая оценить конкурентоспособность фирмы с точки зрения сильных, слабых сторон продукта; возможностей и угроз рынка
Методика McKinsey / GE	метод анализа, позволяющий определить наилучшие рынки для компании на основе оценки двух критериев: конкурентоспособность продукции и привлекательность отрасли
Модель 5 сил Портера	методика оценки конкурентоспособности и устойчивости бизнеса с точки зрения факторов внешней и внутренней среды компании
Многоугольник конкурентоспособности	методика определения сравнительного положения товара компании по отношению к ключевым конкурентам

Каждый метод оценки конкурентоспособности товара имеет свои преимущества и недостатки. Для того, чтобы выбрать наиболее подходящий вариант, следует попробовать каждый вариант. Перечисленные методы анализа конкурентоспособности являются лишь удобными инструментами, которые помогут взглянуть на продукт с точки зрения всего рынка, сравнить свой товар с продукцией конкурентов и выявить наиболее выигрышные свойства продукции.

Проводя оценку конкурентоспособности предприятия, надо помнить, что чем тщательней составлен анализ, тем проще будет определить эффективные меры по повышению качества продукта.

**Закон №4: Всегда повышать конкурентоспособность.** Повысить конкурентоспособность товара можно несколькими способами. Но следует учитывать, что мероприятия по повышению конкурентоспособности компании напрямую зависят от фазы **жизненного цикла товара**: чем моложе продукт, тем выше потенциальный уровень конкурентоспособности, который он может достичь.

Формирование конкурентоспособности продукта необходимо начинать с самой первой стадии ЖЦТ, но ключевые действия по росту конкурентоспособности следует внедрять на стадии роста кривой ЖЦТ. При использовании такой стратегии длительность стадии роста продаж будет максимальной. Другие рекомендации по повышению конкурентоспособности:

**Стадия внедрения.** Значимого повышения конкурентоспособности товара на стадии запуска не требуется, но рекомендуется подробно следить за уровнем удовлетворенности от пробных покупок, собирать первую обратную связь для того, чтобы в случае негативных откликов максимально быстро изменить характеристики продукта и повысить конкурентоспособность товара.

**Стадия роста.** На данной стадии требуются: программы и мероприятия по улучшению и развитию ключевых характеристик товара (еще вкуснее, натуральнее, больше), внедрение разнообразия продуктов, формирование входных барьеров.

**Стадия насыщения и спада.** На последующих стадиях ЖЦТ целесообразно выпуск новых улучшенных версий продукта, стимулирование частоты и длительности потребления продукта.

**Закон №5: Внедрить систему контроля.** После создания конкурентного товара следует наладить процесс управления конкурентоспособностью товара на рынке. Система управления конкурентоспособностью предприятия включает 4 последовательных этапа: мониторинг и анализ, актуализация стратегии, разработка тактических программ и контроль.

Мониторинг и анализ. Необходимо на постоянной основе отслеживать конкурентоспособность товара в отрасли. Каждый раз при появлении новых игроков проводить сравнительный анализ продуктов, отслеживать изменения в потребностях целевого рынка и следить за развитием технологий отрасли.

Актуализация стратегии. После анализа необходимо актуализировать тип конкурентной стратегии компании. Может возникнуть ситуация, в которой компании выгоднее изменить способ конкуренции.

Разработка тактических программ. После анализа конкурентоспособности всегда очевидными становятся слабые места продукта, на улучшение и укрепление которых следует предложить соответствующие маркетинговые программы.

Контроль выполнения стратегии. Контроль является важным этапом любого процесса стратегического планирования. Выполнение всех целей и программ по повышению конкурентоспособности необходимо отслеживать и корректировать.

Подводя итоги, можно прийти к заключению, что для успешной деятельности предприятия недостаточно наличие конкурентной стратегии и конкурентных преимуществ, но также важно управлять ими, своевременно реагируя на изменения рынка.

**Источники:**

1. Хамел Г., Прахалад К. К. Конкуренция за будущее: создание рынков завтрашнего дня. М.: Олимп-Бизнес, 2002. – 288 с.
2. Портер М. Конкурентные стратегии: Анализ отраслей. [Пер. с англ. Квасюка И.В. и др.]. М.: Междунар. отношения, 1993- 895 с.
3. Конкурентоспособность предприятия (На материалах предприятий ЛПК и др. отраслей Зап. Урала и России): Тез. докл. X науч.-практ. конф., 16-17 июня 1992 г. /[Отв. ред. Новикова И.Н.]. Пермь, 1992.- 175 с.
4. Кравченко О.В. Проблемы управления конкурентоспособностью промышленного предприятия /О.В. Кравченко, Е.В. Максимова.

## УПРАВЛЕНИЕ ДЕНЕЖНЫМИ ПОТОКАМИ ПРЕДПРИЯТИЯ

В каждой организации формируется система управления с целью координации работы подразделений и персонала. Важной частью общей системы управления выступает система управления финансами [1].

Управление финансами строится в трех направлениях:

- 1) достижение целей финансовой стратегии;
- 2) управление финансовыми отношениями, денежными потоками и фондами;
- 3) управление структурой баланса предприятия.

Экономическое развитие и ликвидность организации возможны при условии наличия необходимого объема денежных средств и резервов.

Управление финансовыми отношениями, денежными потоками и фондами заключается в рациональном и эффективном использовании денежных средств. При достижении данной цели организация выбирает один из вариантов:

- максимизация дохода на данном этапе развития и при данной доле рынка;
- завоевание всего рынка и таким образом увеличение прибыли;
- экономический рост на основе выхода на новые рынки, улучшение качества и свойств продукции, применяемой технологии;
- рост и оптимизация имущества организации на постоянной основе.

Данное направление управления финансами представлено на рисунке 1.



Рисунок 1. Управление финансовыми отношениями, денежными потоками и фондами предприятия [2]

Значительная роль в стратегическом развитии предприятия отводится управлению денежными потоками, сказывающемуся на конечном результате финансовой деятельности. Значимость управления потоками денежных средств определяется следующими факторами:

- эффективная организация денежных потоков обеспечивает финансовое благополучие предприятия и достижение высоких результатов деятельности;
- эффективная организация денежных потоков характеризует финансовое равновесие с помощью финансовых инструментов, которые регулируют прибыль, рентабельность, показатели капитала;
- принцип рациональности формирования денежных потоков позволяет обеспечить бесперебойность производственных процессов. Так, при несоблюдении платежной дисциплины на стадии формирования производственных запасов происходит сбой обеспеченности стадии производства за счет сформированного недостатка сырья и материалов, и как следствие снижение объемов реализации готовой продукции;
- при эффективном управлении денежными потоками сокращается потребность в заемном капитале;
- при эффективной организации денежным потоком обеспечивается ускоренный оборот капитала предприятия (Рисунок 2).





Рисунок 2. Управление денежными потоками организации [3]

При комплексном подходе к управлению потоками денежных средств организации решается основная задача, характеризующаяся:

- минимизацией рисков неплатежей и других финансовых рисков, которые связаны с неплатежами;
- поддержанием денежных средств на минимальном уровне, которого будет достаточно для осуществления бесперебойной деятельности;
- обеспечением необходимого уровня ликвидности, рентабельности и финансовой устойчивости [3].

Для эффективного управления денежными потоками необходимо знание таких параметров:

- величина денежных потоков за определенное время,
- составляющие денежного потока,
- направления деятельности, генерирующие денежные потоки.

Информацию по данным характеристикам денежного потока можно получить в процессе его анализа. Анализ денежного потока можно произвести двумя методами: прямым и косвенным.

Прямой метод оценки денежного потока характеризуется простотой расчета и непосредственной связью с регистрами бухгалтерского учета. Данный метод удобно применять при расчете показателей и контроле прибытия и выбытия денежных средств [4]. Отчет, сформированный прямым методом, не отражает влияние денежных средств на финансовый результат. Например, большие остатки денежных средств характеризуют прибыльность или убыточность деятельности. Установить взаимосвязь движения денежных средств и прибыли предприятия можно при помощи косвенного метода, который применяется для аналитической работы. Сформированный отчет косвенным методом позволяет определить источники денежных средств, направления расходования, итоговые приток и отток средств. Также при этом методе достаточно иметь только баланс предприятия. Немаловажным преимуществом данного метода является простота его составления [5].

Таким образом, можно сделать вывод о значимости анализа денежных потоков в управлении ими и о необходимости составления отчета косвенным методом как дополнение к стандартным бухгалтерским формам.

Рассмотрим косвенный метод оценки денежных потоков на примере АО «Алматинские Электрические Станции».

АО «Алматинские Электрические Станции» (АО «АлЭС») – организация, производящая тепло и электроэнергию в г. Алматы и Алматинской области. Потребителями продукции (услуг) компании являются население, промышленные и сельскохозяйственные предприятия. Организация входит в группу компаний АО «Самрук-Энерго» [6].

Данные для составления отчета движения денежных средств АО «Алматинские Электрические Станции» представлены в таблице 1.

Таблица 1 – Сводный баланс АО «Алматинские Электрические Станции» за 2015 год, млн. тенге

Статья	2014	2015	Изменение	
			млн.тенге	%
Основные средства	75 141	87 941	12 800	17,0
Прочие внеоборотные активы	4 841	392	-4 449	-91,9

Товарно-материальные запасы	4 957	4 862	-95	-1,9
Дебиторская задолженность	5 952	5 176	-776	-13,0
Денежные средства и их эквиваленты	4 245	3 856	-389	-9,2
Прочие оборотные активы	406	473	68	16,6
Итого активы	95 540	102 700	7 160	7,5
Уставный капитал	30 028	30 048	21	0,1
Нераспределенная прибыль	27 672	16 189	-11 483	-41,5
Займы и кредиты	22 804	46 197	23 394	102,6
Кредиторская задолженность	9 098	6 764	-2 334	-25,7
Прочие обязательства	5 939	3 502	-2 437	-41,0
Итого пассивы	95 540	102 700	7 160	7,5
Примечание – составлено по данным [7]				

Для составления сводных данных по движению денежных средств на основе таблицы 1 делаем допущения, что снижение активов и рост пассивов представляют собой приток денежных средств, а увеличение активов и снижение пассивов соответственно отток средств. Например, увеличение основных средств (12800 млн. тенге) рассматривается как отток денежных средств организации. По такой логике составим таблицу сводных данных (таблица 2).

**Таблица 2 – Сводные данные о поступлении и выбытии денежных средств АО «Алматинские Электрические Станции» за 2015 год, млн. тенге**

Поступление/Выбытие	Сумма, млн. тенге
Поступление денежных средств	28 733
Снижение дебиторской задолженности	775
Снижение прочих внеоборотных активов	4 450
Снижение товарно-материальных запасов	95
Увеличение займов и кредитов	23 394
Увеличение уставного капитала	20
Выбытие денежных средств	29 122
Снижение нераспределенной прибыли	11 483
Увеличение прочих оборотных активов	67
Снижение кредиторской задолженности	2 334
Увеличение прочих обязательств	2 437
Увеличение основных средств	12 800
Изменение остатка денежных средств	-389

Как видно по таблице 2, выбытие денежных средств произошло за счет увеличения прочих оборотных активов, прочих обязательств (резервов на восстановление золоотвалов), основных средств (приобретение), а также за счет непокрытого убытка и погашения кредиторской задолженности. Поступление денежных средств включает в себя погашение дебиторской задолженности, уменьшение запасов и прочих внеоборотных активов, а также за счет получения займов и взносов в уставный капитал предприятия.

Таким образом, по представленному анализу движения денежных средств организации можно четко рассмотреть денежные потоки: откуда поступили средства, куда были направлены. При этом отчет согласован с финансовым результатом. Для рассматриваемого предприятия можно выделить следующие основные выводы:

- необходимо рассмотреть на какие цели осуществлялось кредитование (увеличение займов) (финансовый и планово-экономический отделы);
- определить, возможно ли изыскать внутренние резервы для частичного погашения кредита;
- проанализировать взаимоотношения с налоговыми органами (увеличение прочих обязательств за счет большого объема отсроченных налоговых платежей) (бухгалтерия);
- проанализировать затраты на приобретение основных средств;
- обратить внимание на значительное снижение кредиторской задолженности по сравнению со снижением дебиторской задолженности;
- рост запасов может свидетельствовать о неликвиде и следует рассмотреть данный вопрос с отделом закупок.

То есть по наиболее значимые статьи по данному балансу необходимо рассмотреть детально.

Таким образом, составление косвенного отчета о движении денежных средств дает возможность наглядно рассмотреть взаимосвязку прибыли и денежных потоков, источники поступления и выбытия, выделить центры ответственности и вклад различных отделов и служб в денежные потоки. Применяя данный метод в совокупности с прямым методом можно получить более глубокую и всестороннюю оценку эффективности управления потоками денежных средств организации.

#### **Источники:**

1. Задорожная А.Н. Финансы организации (предприятия): Учебный курс. – Изд-во МИЭМП, 2010
2. Колпина Л.Г. Финансы организаций (предприятий): учебник / Под общ. ред. Л.Г. Колпиной. - 2-е изд., испр.- Минск: Высшая школа, 2010
3. Большаков С.В. Основы управления финансами: Учебное пособие. – М.: ФБК-Пресс, 2011. – 365 с.
4. Хахонова Н.Н. Управление денежными потоками предприятия // Аудит и финансовый анализ. – 2003. - № 4. – С. 45
5. Артюшин В. Как узнать, что происходит с живыми деньгами у Вашего контрагента из его баланса // «Финансовый директор», 2009. - № 4. – С. 36-42
6. Официальный сайт АО «Алматинские Электрические Станции» // Интернет ресурс: <http://www.ales.kz/ru/about-company>
7. Отчет о финансовом положении АО «Алматинские Электрические Станции» за 2015 год.

## **DIVERGENCE OF OBJECTIVES IN STRATEGIC ALLIANCES AS REASON FOR SUBSEQUENT FAILURES**

This paper considers the issue of the high rate of failures in strategic alliances. Literature identifies many reasons for failures, including problems in governance, change management, and the lack of resourcing, among others. However, the discussion of the “divergence of objectives” in strategic alliances, which often become a cause of their failure, is rather limited. Yet, a decision to enter into a strategic alliance is made and all subsequent procedures are arranged by people. This means that personal motivation and attitudes of shareholders/top managers exist at every stage of the process. Therefore, the lack of attention to personal objectives and motivation is imprudent.

The divergence of partners’ objectives can be a serious problem for the success of a strategic alliance. However, the literature observed does not review this question in sufficient detail. This paper provides a research into the question based on the author’s explorations in the sphere of strategic alliances, statistics on international organisations, and consulting agencies. The introduction provides general information about alliances, the reasons and motives for their formation, and the causes of their failure.

### ***Nature of strategic alliance***

Strategic alliance is a collaboration of two or more legal entities. Thus, partners in a strategic alliance remain independent even after its establishment. It is a very attractive feature of such alliances because in a dynamic environment companies set up alliances differing by geography, industry, objectives, etc. For companies it is vital to remain mobile and independent to maintain prompt decision making, modify their strategies as necessary and adapt quickly to new realities of the environment. Partners determine the form of a strategic alliance on their own, in order to meet their needs and motivations.

In international practice, strategic alliances may be in the form of hierarchical relations, joint ventures, equity investments, cooperatives, R&D consortia, strategic cooperative agreements, cartels, franchising, licensing, subcontractor networks, industry, standards groups, action sets, or market relations [Todeva and Knoke, 2005]. There is no specific international legislation governing the legal forms, establishment and operation of international strategic alliances. However, despite having different forms, alliances have the following common features:

1. *Independence of partners.* Partners have joint operations but their own business remains independent as they do not obtain legal mechanisms for influencing the other partner through the strategic alliance. Independence lowers risks and simplifies the “divorce” procedure.

2. *Freedom in the forms and conditions of strategic alliances.* Partners have a wide range of choices and determine the conditions of collaboration since there is no strict legal regulation.

3. *Interest and sophisticated experience in one industry.* When partners form an alliance they are interested in development in a single industry. In addition, as a rule, one of the partners has some unique experience or skill.

4. *Leverage capabilities and resources.* Cooperation allows using the partners’ resources for achieving mutual goals.

Therefore, strategic alliances have become a preferred way of cooperation thanks to the simple establishment and termination procedure and the attractive forms of doing business.

### ***Driving forces and motivation to enter strategic alliance***

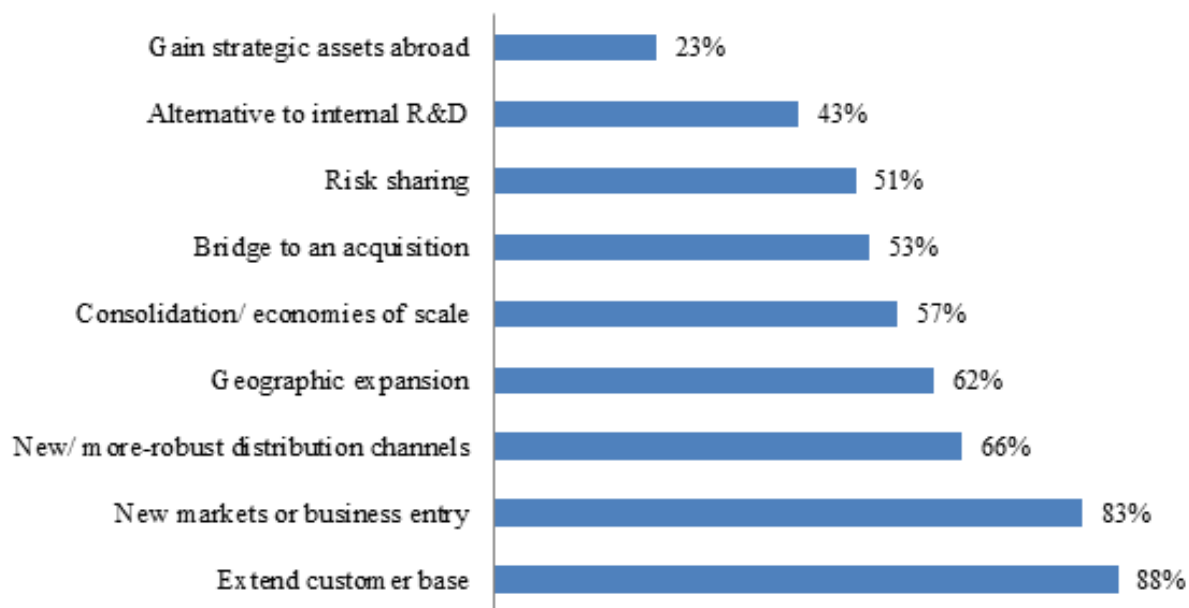
Strategic alliances became rather popular in 1989-1995 when their number increased from 1,000 to 9,000 [Kang, Sakai, 2000]. This means that this form of business is promoted by significant motivation and driving forces.

### ***Driving forces***

Driving forces are influencing factors that induce companies to react to, and take action to overcome, external conditions or align with them. Kang and Sakai list the following driving forces: economic factors, technology factors, and governance factors [2000].

Globalisation has become a trend in economic and business environment all over the globe. Friedman published a book devoted to the world without borders with telling title “The World is Flat” [2007]. For businesses, this means increased competition and tougher conditions for doing business. For these reasons, companies have to go abroad to maintain their leadership in local markets and win international markets. According to Thompson and Strickland, strategic alliances have become one of the strategies for the companies that decide to expand beyond their national markets and enter transnational or global competition [2006].

Motivation to expand to new markets is explored by Collins who analysed the U.S. fast-growing companies in 2006 for PwC Barometer Surveys. The reasons for alliance formation in the U.S. were the following:



**Chart 1. The reasons for alliance formation in the U.S.**

*Resource: Collins, PwC Barometer Surveys, 2006*

In the above statistics, the “New markets or business entry” and “Geographic expansion” reasons have high percentages that confirm the importance of economic driving forces to the growing number of strategic alliances.

Globalisation is a consequence of another driving factor – technological progress. New technologies (the Internet, software and apps) allow businesses to cover large territories with their services. They also make it possible for alliances to establish regional, international, or global partnerships, which are in-touch 24 hours a day and can interact, communicate and make decisions in a very short time. The development of strategic alliances in 1989-1995 coincided naturally with the development of the Internet and computer technologies in 1989 and to date.

The efficiency and mobility of alliances would be impossible without new technologies, ensuring the real-time sharing of documents and information, visual and voice contacts via video-conferencing, and the signing of agreements with e-signatures.

These two driving forces are the main on the list. Other forces (social, political, legal, transactional) exist as well. Yet, the above two foster the advancement of strategic alliances from the very beginning, due to the nature of the alliances.

#### ***Motivation***

Acting under driving forces, partners and management need motivation to act. Motivation is a system of internal processes inducing business leaders to act towards achieving their objectives, which are the essence of their activity.

Todeva and Knoke [2005] provide the list of motivations for the formation of alliances, including the following, *inter alia*:

- Seeking for new markets;
- Gain access to new technologies;
- Diversification into new or adjacent businesses;
- Development of technologies, products, resources;
- Diversification and reducing risks;
- Development of technical standards; and
- Achievement of competitive advantage, etc.

Motivation to form alliances varies and partners in an alliance can have different or even opposite objectives. In the end, each partner tries to attain his own goals and use other partners and their competitive advantages for his own benefit. It is like a puzzle when, for example, a company lacks a regional or international network, or financing for new technologies, or resources (tangible or intangible assets), or special expertise. It then starts to search for the missing components in other companies in the industry, which can become potential partners in a strategic alliance. Forbis and Finnegan suggested that the “competitive impact” (or mutual advantage the partners gain by allying) is one of the three main strategic parameters, which should be implemented and determined [1990].

#### ***Reasons for failure***

Despite the increasing number of strategic alliances many of them fail. For example, Naele-May reported that 60% of strategic alliances failed [Forbes, 2014]. The reasons can be different. Holmberg and Cummings suggest that failures may occur for many interconnected reasons and could be defined in different ways. The two common causes are poor alliance management and poor partner selection [2009]. Most publications considering the reasons



for strategic alliance failures are blogs and presentations by consulting agencies. Significant papers provide very scarce information on the issue. The table below summarises the reasons for failure suggested by different authors:

	Neale-May	Hao Sheng-yue, Ren Xu	Zainab Zamir, Arooj Sahar	Park, Ungson	Rajesh Kumar
Lack of governance	+		+		+
Absence of Chief Partnership Officer	+		+		
Partners do not formalise a strategic plan	+				
Interfirm competition		+			
Unfair resource exchange		+			
Unfair benefits distribution		+	+		
Strategic disagreement		+	+		
Structure instability		+			
Culture conflict		+	+	+	+
Communication obstacle		+	+		
Goal divergence				+	
Competitive rivalry				+	+
Operation overlap				+	
Organisational misfit				+	
Excessive formalisation				+	

Source: drafted by the author

Park and Ungson [2001] are the only authors who mention the divergence of objectives as a reason for failure. Conflicts of partners' interests are an underrated reason for failure. There should be a reason why partners prefer to stay independent when they choose a strategic alliance for cooperation. They may have short-term goals, or do not trust their partners, or have goals known to them only that do not correspond to the goals of the alliance and its partners.

Two strategic alliance theories exist. One is the *resource-based theory*, assuming that alliances are the value-creation potential of firms' resources that are joined together [Das, Teng 2000]. The other is the *knowledge assessing theory*, suggesting that the objective of a strategic alliance is to get legal access to the unique knowledge of other partners [Grant, Baden-Fuller, 2004]. Therefore, partners in a strategic alliance focus on achieving their own goals, i.e. the resources or knowledge they lack in their operations. The resources and knowledge they obtain help them, in the end, to achieve their objectives beyond the strategic alliance.

In practice, partners talk too much about cooperation, common goals and prospects and keep silence about their initial motives to work with one another. Sometimes, the other partner is a competitor in the past or in the present. For instance, two law firms that decide to form a strategic alliance work in the same territory (a city or a country). In the course of negotiations it is rather risky to unveil the motives for entering the alliance, especially when the motive is to make up one of the partner's weaknesses or threats.

Forbis and Finnegan, for example, distinguish three model roots for alliances:

1. strength-to-strength;
2. supplemental; and
3. weakness-to-weakness [1990].

The first model is typical of major companies, which intend to pool resources together in order to conquer a market. However, more often the allying partners have their own goals and have their own weaknesses and strengths. A strategic alliance, therefore, can be the way to neutralise their disadvantages. As it is fairly noted by Forbis and Finnegan, in most alliances one partner's weaknesses are compensated with the other partner's strengths [1990].

There was a situation in practice when a company with several offices in different countries formed a strategic alliance with a local company having only one office. They set a mutual goal to create a unique regional company with offices in different countries to consult businesses operating in these areas. However, the partners had failed to disclose their personal motives for the alliance. One partner needed an extra office in a strategic region and wanted to ally for this reason while the other partner needed to expand its customer base, consolidate its brand, and attract additional finance, without losing its independence. This misunderstanding and divergence of the partners' objectives led to a strong conflict and a dispute over the brand in a year.

Korolyov and Korolyova note that the interests and goals of companies entering into an alliance are often contradictory. The goals of each participant do not always align with the mutual goals, especially in an alliance with a direct competitor [2010].

### **Conclusion**

When the participants in any union, not only a strategic alliance, fail to disclose their personal objectives, it is a ticking time bomb for the partners' relationships. The right way to build strong relationships is to disclose personal objectives when signing the contract. Moreover, the achievement of the partners' objectives should be included in the action plan and the change management policy.

Few papers consider the divergence of objectives in strategic alliances and this issue occupies an insignificant place in the lists of reasons for their failure, while deserving more thorough research. Participants should determine their own objectives when entering into a strategic alliance, align them with the goals of the alliance, and compare them with the intentions of their future partners to avoid divergence and ambiguity. Each partner should disclose its objectives to the other partner in an open dialogue to lay the foundation for the future partnership.

### **References:**

1. Emanuela Todeva and David Knoke (2005), *Strategic Alliances & Models of Collaboration*, p.3 <http://epubs.surrey.ac.uk/1967/1/fulltext.pdf>
2. Kang, N. and K. Sakai (2000), "International Strategic Alliances: Their Role in Industrial Globalisation", OECD Science, Technology and Industry Working Papers, 2000/05, OECD Publishing, p.7. <http://www.oecd-ilibrary.org/docserver/download/5lgsjvhv7mr8.pdf?expires=1458457428&id=id&accname=guest&checksum=F233B7AA9CDC44B0D1E00FA720FB6342>
3. Tomas L. Freidman (2007) *The World is Flat*, Picador Trade Paperback <http://web.ntpu.edu.tw/~language/course/english/globalization.pdf>
4. Arthur A. Thompson and Jr. A.J. Strickland (2012) *Strategic management*, 12th edition, Strategica, p.212
5. Peter Collins (2006), *Alliances and Acquisitions Increasingly Important For Fast-Growing Companies*. PwC Barometer Surveys <http://www.barometersurveys.com/vwAllNewsByDocID/AB4251F9DA6291568525716F006BFCE0/index.html>
6. John L. Forbis and James A. Finnegan (1990) *Alliances for Competitive Advantage: Why, When, and How*, p.3
7. Kimberly A. Whitler (2014) *Why Strategic Alliances Fail: New CMO Council Report*, Forbes, October 2014 <http://www.forbes.com/sites/kimberlywhitler/2014/10/24/why-strategic-alliances-fail-new-cmo-council-report/#413232e96f8e>
8. T. K. Das, Bing-Sheng Teng George (2000) *A Resource-Based Theory of Strategic Alliances*, *Journal of Management*, Vol. 26, No. 1, 31–61 <http://economia.unipr.it/DOCENTI/ARRIGHETTI/docs/files/Das%20&%20Teng%202000.pdf>
9. Robert M. Grant and Charles Baden-Fuller (2004), *A Knowledge Accessing Theory of Strategic Alliances*. *Journal of Management Studies*
10. Hao Sheng-yue, Ren Xu (2005) *Analyses of Strategic Alliance Failure: A Dynamic Model*, School of Economics and Management, Beijing 100044, P.R.China
11. Zainab Zamir, Arooj Sahar, Fareeha Zafar (2014) *Strategic Alliances; A Comparative Analysis of Successful Alliances in Large and Medium Scale Enterprises around the World*. *Educational Research International* Vol. 3(1) [http://www.erint.savap.org.pk/PDF/Vol.3\(1\)/ERInt.2014\(3.1-03\).pdf](http://www.erint.savap.org.pk/PDF/Vol.3(1)/ERInt.2014(3.1-03).pdf)
12. Stevan R. Holmberg and Jeffrey L. Cummings (2009) *Building Successful Strategic Alliances*. *Strategic Process and Analytical Tool for Selecting Partner Industries and Firms*. *Long Range Planning* 42
13. Seung Ho Park and Gerardo R. Ungson (2001) *Interfirm Rivalry and Managerial Complexity: A Conceptual Framework of Alliance Failure*. *Organization Science*, Vol. 12, No. 1, pp. 37-53, Published by: INFORMS, Stable URL: <http://www.jstor.org/stable/2640395>
14. Rajesh Kumar, *Negotiating Strategic Alliance Partnerships*. <http://www.negotiationtraining.com.au/articles/planning-alliances-strategically/>
15. V. Korolyov, Y. Korolyova (2010) *Premises of formation and types of development for strategic alliances*. *Management in Russia and abroad* №2 <http://dis.ru/library/560/30437/>

## ИСТОЧНИКИ И МЕТОДЫ НАБОРА СОТРУДНИКОВ В МЕДИЦИНСКОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

Данная статья раскрывает основные источники и методы набора медицинского персонала в организации, а также основные этапы процесса набора персонала.

На сегодняшний день роль человеческих ресурсов является определяющей, как в масштабах отдельных компаний, так и экономики страны и мира в целом. Непрерывно растущая конкурентоспособность организаций в мире приводит к повышению роли управления персоналом, в том числе набора и отбора кадров. Качество человеческих ресурсов сегодня определяет возможности организации. Тем не менее, некоторое время назад отбор осуществлялся без помощи научно обоснованных критериев, принципов и методов, опираясь на интуицию и метод проб и ошибок. Такой подход в современных условиях становится не только неэффективным, с точки зрения обеспечения потребностей организации в квалифицированном персонале, но и весьма дорогостоящим и рискованным.

На сегодняшний день в Республике Казахстан наблюдается острая потребность в квалифицированных медицинских сотрудниках. Проблема эффективного набора персонала в медицинских организациях является актуальной не только по причине необходимости повышения качества предоставляемых услуг, но и для улучшения состояния здоровья населения страны в целом.

Как и в любой другой организации, процесс набора персонала в медицинскую организацию начинается с определения источников и методов набора. Современные исследования процесса управления персоналом выделяют два основных источника набора – внешний и внутренний. Внешний набор персонала предусматривает поиск потенциальных сотрудников вне самой организации, тогда как внутренний поиск ограничивается продвижением существующих сотрудников организации. При этом, следует отметить, что по причине специфики медицинских организаций возможность внутреннего набора зачастую бывает ограничена по причине узкой специализации медицинских кадров. Внешний набор имеет ряд преимуществ и недостатков, которые описаны на Таблице 1.

Таблица 1 – Преимущества и недостатки внешнего набора персонала

Преимущества	Недостатки
Более широкие возможности при наборе персонала	Повышение затрат на привлечение кадров
Развитие организации	Необходимость адаптации к новой среде
Возможности удовлетворения потребностей организации в количестве и качестве персонала	Возможность негативного влияния новых сотрудников на климат в коллективе, или повышения текучести кадров.

Примечание: составлено автором на основе источника [1]

После определения источника набора персонала необходимо произвести маркетинговое исследование для определения целевых групп, а также для сегментирования рынка. Для этого можно сегментировать рынок рабочей силы в зависимости от демографических, экономических, социальных, психологических, а также других различий и особенностей.

Использование различных методов набора персонала, как и необходимость разработки системы набора персонала в медицинской организации определяется масштабами самой организации. Так как разработка полноценной системы набора персонала предполагает высокие издержки, она оправдана только в случае проведения набора в большой организации с высоким числом вакантных мест.

Современная теория управления персоналом выделяет активные и пассивные методы набора персонала. Активные методы набора персонала используются в том случае, когда спрос на рабочую силу на рынке труда превышает предложение. Другими словами, активные методы набора представляют собой активные действия по поиску и налаживанию контактов организации с квалифицированным персоналом, представляющим интерес для данной организации.

В случае, если спрос на рабочую силу ниже предложения на рынке труда, используются пассивные методы по набору персонала. К таким методам относится, к примеру, публикация объявлений о вакансиях, в которых могут быть определены требования к уровню образования, опыту и другим параметрам требуемого персонала.

При рассмотрении методов набора персонала следует определить различие между набором и отбором персонала. Так, отбор персонала представляет собой процесс изучения психологических и профессиональных, а также других качеств претендентов. Целью отбора персонала является установление пригодности кандидата для выполнения обязанностей, предусмотренных на определенной вакантной позиции в организации [2].

Процесс отбора в медицинской организации может состоять из следующих этапов:

1. Предварительное собеседование с кандидатом. На данном этапе необходимо получить общие сведения о кандидате, такие как образование, общая личностная характеристика, коммуникабельность. Предварительное собеседование может проводиться специалистом по персоналу.

2. Тестирование необходимо для определения каких-либо качеств претендента. Наиболее распространенным является использование психологических тестов, а также тестов на определение профессиональных навыков и знаний, необходимых для выполнения работы.

3. Диагностическое собеседование проводится с 20-30% кандидатов, успешно прошедших предыдущие этапы отбора персонала. В отличие от теста, диагностическое собеседование позволяет определить больше качеств кандидата, таких как культурный уровень, мотивацию и деловые качества претендента, и прочие.

4. Проверка данных, указанных в резюме или анкете об образовании или опыте работы позволит потенциальному работодателю удостовериться в профессиональных навыках и личных качествах кандидата. Для этого организация, являющаяся потенциальным работодателем, может связаться с предыдущим руководителем кандидата или другими контактными лицами, которые были указаны кандидатом.

5. Предоставление дополнительной документации, подтверждающей квалификацию кандидата, а также прохождение медицинского осмотра при необходимости является финальным, но не менее важным этапом отбора персонала в медицинской организации. При успешном предоставлении всех подтверждающих документов организация выносит решение о приеме кандидата на работу, либо об отказе. [3]

Одним из наиболее распространенных методов набора персонала традиционно считается собеседование с кандидатом. Чаще всего собеседование несет характер беседы, во время которой происходит сбор информации о кандидате и дается предварительная оценка. Характер беседы при собеседовании может быть формализованным, слабоформализованным или неформализованным. Формализованная беседа отличается тем, что во время беседы используется заранее подготовленная работодателем схема, направленная на сбор необходимой информации о кандидате. При слабоформализованной беседе существует ряд определенных вопросов, в дополнение к которым могут задаваться вопросы для более полного раскрытия всех данных о кандидате. Неформализованная беседа представляет собой отсутствие какого-либо шаблона собеседования, в ходе беседы разговор ведется свободно, в зависимости от сложившейся ситуации и характера самого заявителя.

Следует отметить, что для повышения эффективности процесса набора и отбора персонала, необходимо в первую очередь определить ряд критериев, требуемых для той или иной вакантной позиции. Стандартной мировой практикой при наборе и отборе персонала является определение следующих критериев:

- пол и возраст;
- демографические данные кандидата, такие как место проживания, семейное положение, наличие детей;
- дополнительные навыки и умения, такие как компьютерная грамотность, знание языков, наличие водительских прав, и другие;
- состояние здоровья;
- деловые и моральные качества кандидата.

Для медицинской организации обязательными критериями могут стать образование, стаж работы, наличие публикаций и ученой степени, а также прохождение курсов по повышению квалификации.

Другой важной составляющей частью процесса набора и отбора персонала является создание системы оценки кандидатов. Система оценки кандидатов позволяет принять объективное и взвешенное решение о приеме на работу претендента на замещение вакантной должности. При этом система оценки должна отвечать следующим требованиям:

1. Система оценки кандидатов должна быть объективной и основываться на всей имеющейся информации о кандидате.

2. Цель системы оценки кандидатов – это помощь лицам, проводящим отбор в подборе кандидата, наиболее подходящего поставленным критериям.

3. Система оценки кандидатов должна соответствовать существующей в организации политике в области управления персоналом.

В целом, можно отметить, что особенности источников и методов, используемых для набора персонала в медицинской организации, включают в себя строгие требования к критериям набора, в особенности к образованию и опыту кандидатов, а также использование в большинстве случаев внешних источников поиска персонала.

#### **Источники:**

1. Дейнека А.В., Жуков Б.М. Современные тенденции в управлении персоналом. Учебное пособие. М.: Академия естествознания, 2009. – 212 с.
2. Веснин В.Р. Практический менеджмент персонала: Пособие по кадровой работе. - М.: Юрист, 2002.
3. Сурков С.А. Обеспечение отбора и найма персонала мгновенно // Управление персоналом. 2002. №12.

## УЛУЧШЕНИЕ КАЧЕСТВА РАБОТЫ ЛОГИСТИЧЕСКИХ КОМПАНИЙ В УСЛОВИЯХ КРИЗИСА

Согласно указам Президента Республики Казахстан Нурсултана Назарбаева в Стратегии индустриально-инновационного развития Казахстана в области транспорта ставится задача по максимальному развитию транспортного потенциала страны [1].

Важную роль в мобилизации огромных ресурсов Казахстана играют разные виды транспорта, народнохозяйственное значение которого обусловлено следующими основными факторами: огромная территория и транспортно-географическое положение Казахстана, через который идут мощные потоки транзитных грузов. Доля транспортно-коммуникационного комплекса Казахстана в ВВП страны составляет 10-12%.

Согласно отчету Национального Банка Республики Казахстан за 2015 год, под влиянием замедления экономического роста у основных торговых партнеров, падения цен на нефть и объемов ее добычи, а также снижения внутреннего спроса, рост ВВП в реальном выражении в первом квартале этого года замедлился до 2,2 % по сравнению с аналогичным периодом прошлого года с 6 % в 2013 году и с 4,3 % в 2014 году [2].

Рост банковского кредитования также резко замедлился. Объем промышленной продукции (товаров, услуг) -0.7 % к соответствующему периоду предыдущего года [3].

Все это привело к падению объемов производства в экономике, сокращению доходов потребителей, что в свою очередь повлияло на перевозки, снижение международных поставок вследствие экономических санкций и торговых войн. К этим факторам добавляется вступление Казахстана в ВТО, что открывает казахстанский рынок зарубежным компаниям. Это усиливает конкурентную борьбу за рынок, и для развития казахстанским логистическим компаниям необходимо повышать эффективность работы всех подразделений, уменьшать издержки, улучшать качество услуг, переходить на новые зарубежные концепции логистики, такие как 3PL/4PL (Party Logistics — «сторона логистики»).

В кризис необходимо экономить затраты, более тщательно вести учет, а за счет эффективной логистики можно уменьшить издержки любой компании.

Компания, обновляя стратегию логистики, может получить конкурентное преимущество, огромный потенциал роста, повысить эффективное использование ресурсов компании.

Во время кризиса на рынке остаются компании, которые своевременно смогут изменить свои методы работы и стратегию в быстро меняющихся условиях рынка.

Стратегия и цели компании определяют направления развития всей компании, а логистическая стратегия в свою очередь напрямую связана со стратегической целью и миссией компании. Логистическая стратегия должна строиться на новейших бизнес-технологиях, включая 3PL, 4PL, 5PL, Зеленая Логистика («Green Logistics»), основанных на последних информационно-технологических разработках, таких как Управление цепочкой поставок (TMS Transport Management System), которые обеспечивают автоматизацию, планирование, контроль и анализ процесса транспортировки груза, SOLVO/WMS для складских операций, а также на развитии человеческих ресурсов, а именно квалифицированных специалистов [4].

Во время кризиса логистика должна отличаться высокой скоростью реагирования на изменения обстановки в бизнес-среде, решения нужно принимать практически в режиме онлайн. Также необходимо тщательное планирование и управление рисками.

В большинстве случаев потребность клиентов в логистике была простая: их интересовала в первую очередь цена на транспортные расходы. Однако в связи с изменением окружающей среды бизнеса изменились потребности современных клиентов и конечных пользователей. Например, необходимы:

- Информация и экспертные данные в области логистики, в связи с открытием доступа на новые рынки.
- Аналитические данные для выявления важных незаметных недочетов, которые могут привести впоследствии к большим проблемам.
- Эффективные обзорные панели, которые позволяют отправителю видеть общую картину маленьких и больших процессов.
- Эффективное использование ресурсов, позволяющее консолидировать грузы, оптимизировать маршруты.

Хотя все эти требования существовали и раньше, большинство грузоотправителей легко могли решить эти вопросы в более упрощенной форме. Однако растущий рынок, включая доли электронного рынка, торговли через Интернет, заставляют логистические компании искать и использовать любую выгодную возможность для улучшения качества предоставляемых услуг.

Необходимо освободиться от ошибочного представления, что логистика - это всего лишь наука о транспортировке; логистика - намного шире, чем наука, и охватывает гораздо больше, чем просто транспортировку.



В мировой сфере логистики появились и существуют различные компании с разными 3PL, 4PL и 5PL концепциями. Услуги 3PL-провайдеров имеют тактическую направленность, а 4PL решения носят стратегический характер. Примером 4PL-посредника может служить компания FedEx, которая предоставляет своим клиентам из 215 стран решения, связанные с транспортировкой и документооборотом в рамках цепи поставок. Наглядным примером крупного 5PL-провайдера может служить новозеландская компания Contract Warehousing New Zealand Limited [5].

Через использование технологий, баз данных и распоряжаясь лучше активами, ресурсами и услугами, которые добавляют стоимость, эти компании во многих странах имеют много филиалов, контрактов. Существует тенденция роста аутсорсинга в пользу таких компаний.

Рассмотрим несколько направлений, где применяется или может применяться 3PL & 4PL логистика.

#### *Торговля мелкими товарами через Интернет*

С ростом интернет-торговли, растет количество маленьких посылок, картонных коробок, которыми сложнее управлять. Они могут быть потеряны, испорчены, с ними обращаются с меньшей осторожностью, чем с большими грузами. Однако каждый заказ является ценным, ведь конечный потребитель ожидает отличного сервиса. Неудовлетворенность единичного клиента, учитывая легкий доступ в средства СМИ, социальные сети может отразиться на репутации всех задействованных компаний, что обернется убытками.

И в этом направлении 3PL & 4PL выступают экспертами-консультантами, имеют специальные сортировочные центры, справляются с маркировкой, договариваются по формированию грузов, выбором и ценой перевозки с большими перевозчиками.

Растущий доступ к товарам и поток торговли через интернет требует новые виды складов. Логистические компании вынуждены строить новые склады внутри страны и за рубежом, перемещать производства, сборку и процессы, оказывая свои услуги ближе к клиентам, фокусируясь на своевременном исполнении всех заказов и в случаях возврата товаров.

1. Международные перевозки также входят в сферу интересов 3PL/4PL логистических компаний, где большинство заказчиков требуют низкие расценки и аккуратность в выполнении, без учета разницы требований, политических или культурных отличий стран. 3PL/4PL логистическим компаниям в этом помогают знание специфики данного рынка, использование современных технологий, лучшие методы организации процессов во избежание задержек грузов.

2. В сфере торговли логистика очень тесно связана с маркетингом, потому что обе профессии сталкиваются с одинаковыми товарами и вопросами, связаны с похожими задачами: как быстрее сбывать, равно как передать продукт в руки конечного потребителя.

Традиционные составляющие успеха товара на рынке - это цена, продукт, продвижение, место. В отношении места по крайней мере логистика имеет явное влияние. Как бы покупатель ни был мотивирован рекламой и другими программами по продвижению, он не сможет совершить покупку, если товар физически ему не доступен. Например, отдел продаж может начать кампанию по продвижению, не уведомив об этом отдел логистики, и в скором времени в каком-либо месте возникает потребность в большой партии товара. В результате кампания по продвижению проваливается, потому что в нужном месте и в нужное время товара не хватает. Также очень трудно контролировать и управлять запасами, когда программа продаж настолько не постоянна, что у покупателей пропадает желание что-либо покупать.

Когда речь идет о «месте», именно отдел логистики лучше всех может влиять на удовлетворение запросов покупателя, хотя точно так же он способен внести полезный вклад в обеспечение других элементов рынка - цены, продукта и продвижения.

Если передать ответственность за наличие достаточного, но не слишком большого запаса продукции на 3PL&4PL компании, тогда торговый центр освобождается от необходимости проводить практически ежедневную инвентаризацию, немедленно реагировать на внезапное сокращение запаса, получать новые товары через разнообразные распределительные центры и затем сбывать их через сеть своих магазинов, причем делать это быстро и с минимальными затратами. После передачи этого бремени запасы в торговой точке, имеющиеся у поставщика, сократятся и будут поддерживаться на невысоком, но достаточном уровне. В 3PL&4PL компании учитывают общую стоимость хранения товарного запаса, а также денежных средств, замороженных в находящихся на складе больших товарных запасах, и стоимость, в которую обходится ситуация, когда склад совершенно пуст.

Конечно же, возникнет необходимость в более частых поставках. Причем в каждый магазин, а не в распределительные центры. Но эти дополнительные расходы компенсируются за счет сокращения затрат для всех сторон на хранение запасов, за счет избежания затрат на оформление предварительного заказа и получение нового товара. Также 3PL&4PL компании могут доставить продукцию в потребительской упаковке, эффективно и своевременно реагируя на изменения покупательского спроса.

Какова ситуация во многих регионах Казахстана? Очень часто торговые точки разных направлений и размеров, не утруждая себя поиском и подготовкой новых заказов, ждут, когда поставщики пополнят запас товара в магазине. Если нет близкой своевременной обратной связи между разнообразными производителями и торговыми точками, поставщики вообще не узнают о такой необходимости. Ведь у мелких компаний отсутствует возможность и необходимый штат сотрудников, чтобы держать на постоянном контроле рынок новых производителей, наличие этих товаров в ближайшем регионе.

Все эти функции могут эффективно решать логистические компании с новыми концепциями. К сожалению, и у этих компаний есть свои проблемы и вопросы для решения.

Согласно отчетам, грузоотправители и 3PL&4PL Логистические компании сталкиваются с большими вызовами и возможностями на рынке, а именно:

- Для производителей и отправителей грузов – уменьшение стоимости, улучшение бизнес процесса, повышение уровня обслуживания клиентов, прозрачность цепочки снабжения

- Для 3PL&4PL Логистических компаний – размеры и мощности компании, инвестиции в ИТ, набор и удержание персонала, регулирующие местные законы и нормативные акты и т.д.

Несмотря на все трудности, казахстанским компаниям необходимо переходить на новые методы, ведь многие продолжают оказывать такие же ограниченные услуги, как и раньше: перевозка, растормаживание груза. Логистические компании с новейшими разработками, методами организации логистики должны расширять свое присутствие на рынке РК.

Одной из сильных сторон логистических компаний по сравнению с мелкими краткосрочными перевозчиками является возможность роста за счет инвестиций и внедрения эффективных методов в долгосрочное партнерство, основанное на непрерывном росте, процветании и улучшении условия жизни окружающих.

**Источники:**

1. Государственная программа индустриально-инновационного развития
2. Сайт Комитета статистики РК <http://stat.gov.kz/faces/homePage>
3. Сайт Национального Банка РК <http://nationalbank.kz/?docid=178&switch=russian>
4. Сайт Ассоциации Казахстанских перевозчиков <http://www.kazlogistics.kz/ru/union/>
5. Melvyn Peters Europe's 3PL Industry Consolidates on the Road to Pan-European Services

## **ПОДХОДЫ К АВТОМАТИЗАЦИИ ПРОЦЕССОВ БЮДЖЕТИРОВАНИЯ НА ПРЕДПРИЯТИЯХ НЕФТЕДОБЫВАЮЩЕГО СЕКТОРА В УСЛОВИЯХ КРИЗИСА**

Текущее развитие цен на рынке нефтедобычи в мире является самым главным трендом современной экономики, на который равняются и от которого зависят многие факторы жизнедеятельности не только нефтедобывающих предприятий, но и целых государств.

С 2014 года мировая экономика показывает различные негативные тенденции в части цен на энергоресурсы, что, в конечном итоге, влияет на ВВП большинства стран мира. Динамика цен на нефть заставляет компании и целые государства постоянно корректировать свои планы в связи с наступлением негативных сценариев развития рынка. При этом, 2015 год потребовал от нефтедобывающих предприятий существенных изменений в практике бюджетирования, при которой упор делается на многосценарное планирование. В настоящее время в процедурах финансового планирования следует уделять особое внимание вопросам оптимизации производственных и административных издержек.

Известно, что бюджетирование - это специфическая область финансового менеджмента, неразрывно связанная с планированием и принятием среднесрочных и краткосрочных управленческих финансовых решений [1].

Эффективность бюджетирования в рамках деятельности компании во многом определяется принципами его осуществления, основными из которых являются: принципы системности, целевой ориентации, планирования «от конечного результата», непрерывности и скользящего характера, декомпозиции бюджетов.

Принцип системности проявляется в том, что по своей структуре бюджетирование как процесс представляет собой целостную систему, в рамках которой взаимосвязано решение всех основных вопросов планирования и учета деятельности компании: от обоснования целей и задач до контроля за их исполнением и корректировки по результатам [2].

Соблюдая этот принцип, необходимо помнить, что бюджетирование деятельности компании - это, прежде всего, инструмент управления, требующий своевременного и точного выполнения определенных правил и процедур, нарушение которых влечет за собой разрушение всего бюджетного механизма.

В условиях экономического кризиса и падения цен на энергоресурсы, принцип системности для нефтедобывающих компаний должен выражаться также в тщательном подходе к оптимизации затрат, который не означает исключение ряда статей из существующего бюджета, а требует взвешенного, системного подхода к снижению затрат, путем применения новых технологий, поиска оптимального соотношения ресурсов, применения диверсифицированной оплаты и мотивации труда сотрудников.

При подготовке бюджетов следует соблюдать принцип целевой ориентации, который заключается в четкой направленности бюджета на миссию предпринимательской деятельности компании, а не на краткосрочное получение прибыли или снижении затрат.

Целевые параметры, как правило, выражают финансовые результаты деятельности компании. Однако, в современных условиях величина чистой прибыли не может быть основополагающим фактором оценки бюджета. Следует вводить не только финансовые, но и нефинансовые индикаторы, которые вычисляются на основании данных бюджета и позволяют оценивать стратегические перспективы компании, связь с заказчиками и персоналом. В противном случае, компания может пойти по пути сокращения затрат и потери стратегических преимуществ, что негативно отразится в среднесрочной и особенно, в долгосрочной перспективе.

Допускается определять целевые показатели в виде интервала допустимых значений, что наиболее предпочтительно в условиях большой неопределенности внешней среды. При этом следует учитывать взаимосвязь целевых финансовых показателей с работой структурных подразделений компании [2].

В текущей экономической ситуации предприятия нефтедобывающего сектора зачастую не могут использовать в качестве независимой переменной величины объем доходов, который ранее планировался исходя из средневзвешенной стоимости нефти на рынке и планового объема добычи.

В целях обеспечения эффективности и устойчивости нефтедобывающей компании необходимо для каждого из сценариев определить оптимальную величину затрат и вычислять минимально необходимый для каждого сценария доход. Указанный фактор отражает принцип планирования «от конечного результата».

Принцип планирования «от конечного результата» непосредственно связан с предыдущим. Типичной ошибкой разработки бюджетов является то, что они зачастую основываются на показателях бюджетов предыдущих периодов. При составлении бюджетов по принципу «от достигнутого» может проявляться отрицательная тенденция сохранения существовавшей ранее структуры расходов, несмотря на возможные изменения условий хозяйствования, и целей компании.

Принцип планирования «от конечного результата» применительно к нефтедобывающим компаниям должен быть выражен в том, что компании нужно отслеживать не только типовые бюджеты на предстоящий/

текущий год, но и показатели бизнес-плана, т.е. бюджета на ближайшие 3-5 лет и соответствующих плановых значений стратегических показателей деятельности компании.

Применение принципа непрерывности и скользящего характера бюджетирования проявляется во взаимосвязи стратегического и тактического планирования, включая оценку исполнения показателей бюджета. В связи с этим разработка и анализ бюджетов любой крупной компании, в том числе нефтедобывающей, должны проводиться на регулярной основе. Регулярность и непрерывность составления бюджетов позволяют осуществлять корректировку управленческого учета в компании, прежде всего, в части бюджетирования, его управляемость в целом, а также снижение неопределенности в процессе принятия управленческих решений.

Бюджетирование предполагает скользящий характер, сочетая долгосрочное бюджетирование (3-5 лет, с периодом скользящего 1 год), средне-срочное бюджетирование (1-2 года, с периодом скользящего 1 квартал) и краткосрочного бюджетирования (1-3 месяца) [3].

В целях разграничения понятий, введем следующие понятия в рамках данной статьи:

- бюджет – бюджет расходов на 1 год;
- бизнес-план – бюджет расходов и доходов на 5 лет, с детализацией до одного года.

Разработка долгосрочного бюджета предназначена для определения перспектив деятельности предприятия, а краткосрочного - для обеспечения оперативного управления и контроля за деятельностью структурных подразделений.

Особенно следует остановиться на вопросе подготовки бизнес-плана предприятия. Подход к составлению бизнес-плана во многих казахстанских компаниях, в том числе нефтедобывающих, зачастую основан на индексировании доходов и расходов на предстоящие периоды на ставку инфляции.

Однако, ставшее практически постоянным изменение структуры рынка нефтедобычи требуют от руководства нефтедобывающих компаний более взвешенного, стратегического подхода к среднесрочному планированию, применяя классические подходы бизнес-планирования, включая анализ рынков, как рынков сбыта, так и рынков, влияющих на формирование себестоимости, построение сценариев формирования капитальных затрат, в зависимости от динамики соответствующих рынков.

Бизнес-план должен содержать объективную оценку рисков, которые могут проявиться на пути реализации бизнес-плана и представлять собой честный анализ, основанный на реалистичных предположениях.

Предположения и прогнозы должны быть обоснованы и подкреплены ссылками на источники информации для обеспечения эффективного обсуждения бизнес-плана.

При этом, важной составляющей бизнес-плана и бюджета на текущий год, должно стать появление системы комплексного взаимодействия всех администраторов статей для оптимизации расходов и обеспечения отсутствия затоваривания складов/задержки оказания услуг, которые зависят от проведения закупок сопутствующих товаров и услуг.

Важным фактором в процессе бюджетирования становится выделение финансовой структуры компании, которая представляет собой взаимосвязанную систему центров финансовой ответственности (ЦФО).

В целях применения принципа декомпозиции в бюджетировании применяется иерархическая структура бюджетов в соответствии с финансовой структурой компании. При этом по каждой статье бюджета, как доходной так и расходной, закрепляется администратор статьи бюджета, который самостоятельно осуществляет контроль расходов в пределах выделенного бюджета по статье.

В части расходных статей, важным механизмом может стать привязка системы мотивации персонала и соблюдение бюджетных показателей, при этом для администратора статьи важно не просто не превысить бюджет, или существенно снизить затраты по статье, но оптимизировать затраты по группе вверенных ему статей.

Поэтому, от руководства нефтедобывающих компаний в текущих экономических условиях требуется подготовка интегрированных показателей эффективности ЦФО, которые следует применять для обеспечения сбалансированной реализации стратегии компании.

Также отметим, что следует выделять администраторов не только для статей затрат, но и статей доходов, в том числе от финансовой и инвестиционной деятельности, что позволит более точно управлять денежными потоками предприятия.

В силу того, что текущий экономический кризис носит политический подтекст, а также в связи с высокой готовностью ряда стран вести «экономическую» войну даже за счет собственных убытков, сегодня трудно прогнозировать развитие динамики цен на нефть.

Поэтому, нефтедобывающим компаниям следует пересматривать ранее действующие подходы к бюджетному планированию, уделять большое внимание финансовым инструментам при планировании, внедрять эффективные инструменты аналитики для быстрого пересмотра бюджетов, включая автоматизированные инструменты бюджетного моделирования с включением большого числа факторов, составляющих основу бюджетного планирования.

Далее рассмотрим процесс применения автоматизированной системы для вышеуказанных аспектов бюджетного планирования управляющей компании.

Система обеспечит решение в автоматизированном режиме следующих задач:

- Получение мастер-бюджетов, в соответствии с бюджетной моделью и методологии бюджетирования компании.
- Обеспечение автоматизации бизнес-процессов формирования, согласования, утверждения, корректировки, контроля и анализа операционных бюджетов, определенной моделью.
- Анализ влияния любых изменений данных на итоговые данные по проектам и в целом.
- Контроль исполнения бюджетов и получение отчетов об исполнении бюджетов и анализ «план-факт».
- Формирование многомерных аналитических отчетов, на основе содержащейся в операционных бюджетах информации.

Автоматизированная система бюджетирования должна обеспечивать составление модели с возможностью проведения балансировки, возможности применения различных сценариев планирования и их сопоставления.

Разработанная автоматизированная информационная система в этом случае обеспечивает решение задач, связанных с информационным обеспечением принятия управленческих решений на уровне структурных подразделений и компании в целом. Она позволяет: анализировать тенденции развития предприятий и планировать мероприятия на перспективу; формировать бюджеты различных уровней; отслеживать изменения в качественном состоянии имеющихся ресурсов, что дает возможность своевременно принимать меры к их улучшению; выявлять резервы для повышения эффективности производства продукции с целью обеспечения расширенного воспроизводства; за счет применения информационных технологий перераспределить обязанности персонала в сторону более глубокого анализа и повышения качества принимаемых решений, а также усиления функций контроля за ними; организовать оперативную и качественную систему составления отчетности.

**Источники:**

1. Манн Р., Майер Э. Контроллинг для начинающих: Пер. с нем. Ю.Г.Жукова / Под ред. и с предисл. В.Б. Ивашкевича. М.: Финансы и статистика, 2005. – 304 с.
2. Хоуп Джереми. За гранью бюджетирования. Как руководителям вырваться из ловушки ежегодных планов / Джереми Хоуп, Робин Фрейзер; пер. с англ. Р.В. Кашеева. М.: Вершина, 2007. – 272 с.
3. Шеремет А.Д., Сайфулин Р.С. Финансы предприятий. М.: ИНФРА-М, 2007. - 343 с.



## **ПРИМЕНЕНИЕ КЛЮЧЕВЫХ ФАКТОРОВ УСПЕХА В НЕФТЕГАЗОВОЙ ТРУБНОЙ ОТРАСЛИ НА ПРИМЕРЕ КОМПАНИИ ТОО «CASPIAN OILTECH SERVICES» (COS)**

Компания COS осуществляет поставки на рынок Казахстана нефтегазовых труб китайского производства. Организация является казахстанским резидентом дочерней компании нефтяной корпорации CNPC, и стратегию компании нельзя рассматривать отдельно, по сути, она является лишь небольшим звеном в цепи глобальной политики Китая по «выходу за рубеж» [1]. В Казахстане в нефтяной сфере уже сформирован целый кластер китайских компаний, действующих по принципу замкнутой системы, которая расширяется не только вертикально, но и по горизонтали. Поставщик целенаправленно ведет деятельность по обслуживанию нужд своей материнской компании или других китайских недропользователей. Согласно классификации Портера (например, [2,3]), стратегия COS больше всего подходит стратегии фокусирования. Стратегия фокусирования состоит в концентрации на нуждах одного сегмента или конкурентной группы покупателей без стремления охватить весь рынок. Задача здесь состоит в удовлетворении потребностей выбранного целевого сегмента лучшим образом, чем у конкурентов. Такая стратегия может опираться как на дифференциацию, так и на лидерство по издержкам, либо и на то, и на другое, но только в рамках целевого сегмента. Стратегия позволяет добиться высокой доли рынка в целевом сегменте, но всегда ведет к малой доле рынка в целом. В реальности COS достигает такой концентрации не в силу рыночных условий или особых свойств продукции, а за счет особых (аффилированных) отношений с клиентом.

Если посмотреть на данную стратегию через призму плюсов и минусов, то, безусловно, большим преимуществом является стабильность поставок, работа с привычным ассортиментом продукции, понятной как поставщику, так и клиенту. В рамках аффилированности возможны более доверительные отношения по срокам поставок и условиям оплаты без оглядок на договор. Рыночная доля продаж растет вместе с увеличением присутствия китайских недропользователей в Казахстане.

В то же время создается ощущение некоторой искусственности, когда компания действует согласно не рыночным условиям, а в некоторой степени вопреки им. Ярко выраженная направленность на обслуживание китайских компаний. Внешние угрозы могут периодически возникать со стороны государственных органов, требующих повышения казахстанского содержания в сфере услуг и поставок оборудования. Также может произойти ужесточение миграционных процедур, технического регламента для импортного оборудования и ввозных пошлин в рамках Евразийского Союза, негласно продвигаемых Россией для продвижения своей продукции на территории Таможенного Союза.

Для успешной реализации любой стратегии необходимо вычленив ключевые факторы успеха (КФУ) области, где работает компания. Именно с понимания КФУ рекомендует Кеничи Омае в своей книге [4] начать строить стратегическое направление. Определить КФУ можно из тщательного анализа рынка или путем сравнения самой успешной компании на рынке с аутсайдерами. Рассмотрим ключевые факторы успеха в области продаж нефтяных труб. Исходя из анализа и сравнения, можно выделить следующие три важных КФУ:

1. Интеграция с заводом труб.
2. Деловая репутация завода.
3. Государственное и региональное регулирование.

Дадим пояснения данным КФУ. Очень важно, чтобы поставщик нефтяных труб был вертикально интегрирован с заводом. Компании, которые больше всего продают (или продавали), такие как ТМК (Россия) и Интерпайп (Украина), являются именно дочерними продавцами от своих заводов на территории Казахстана. В этом случае есть согласованная ценовая политика, и никто другой не может получить цены от завода ниже, чем представитель. Надо отметить, что по закону о недропользовании все закупки недропользователей должны производиться через тендеры, и здесь исключаются ситуации, когда на тендере представлены предложения от одного завода с более или менее одинаковыми ценами (цены заводы и логистика для всех поставщиков одинаковы, накрутка компаний является переменной). Для независимого поставщика, стремящегося зайти на рынок труб, и заключившего дилерское соглашение с каким-либо заводом труб, конкурентное преимущество исчезает сразу, как только любой другой поставщик заключит такое же соглашение с этим же заводом. Равным образом заводам выгодно работать со многими закупщиками их продукции, чем зависеть от эксклюзивного независимого поставщика. Китайская компания СРТДС в лице казахстанского резидента COS не имеет вертикальной интеграции с настоящими заводами по выпуску труб в Китае (крупных многопрофильных всего два). Роднит COS с этими заводами лишь то, что они все государственные предприятия. В реальной жизни заводы проводят свою независимую маркетинговую политику и продают всем, кто к ним обратится. Так, например, казахстанские недропользователи зачастую предпочитают закупать напрямую у китайских заводов, минуя посредников, при этом экономя на лишнем расходе. Нельзя отрицать, что у COS в силу исторических и национальных причин связи с заводами

сложилась более близкие и прочнее. Это может выражаться в дополнительной скидке или лучшей схеме по оплате.

КФУ №2 «деловая репутация завода» можно трактовать достаточно широко. В деловую репутацию завода стоит включить доверие или надежность завода (бренд), масштаб производства, технологию, периодическую модернизацию, соответствие современным стандартам и требованиям (ISO и т.д.), возможность выпускать трубы как по стандарту API (американский), так и по ГОСТ (российский) в любом количестве и за минимальные сроки. Обеспечение качественным и недорогим сырьем, возможность выпускать трубы любых диаметров – от бурильных и обсадных до больших магистральных, исполнение различной резьбы, комплексные системы контроля труб и нанесение антикоррозийного защитного покрытия также входят в понятие деловая репутация завода. Все это в конечном итоге будет определять отпускные цены. Например, лидер продаж в 2012 и 2013 годах Интерпайп проводит постоянную модернизацию технологий с целью энергосбережения и в тоже время увеличения мощности. Так, например, в 2013 году на Никопольском заводе, входящем в состав группы Интерпайп, открыли кольцевую печь, которая разогревает заготовки перед прокатом. Печь с инвестициями в 20 млн долларов США снижает затраты газа на 20% и на 30% электроэнергии, а также сжигает металла втрое меньше [5]. В 2012 году Интерпайп ввел электросталеплавильный комплекс с общей стоимостью инвестиций 700 млн. долларов США, который обеспечит предприятия Интерпайпа круглой заготовкой для производства бесшовных труб. Самообеспеченность заготовкой поднимется от 30% до 90%, таким образом, с запуском нового завода Интерпайп закончил переход к вертикально-интегрированной структуре. Стоит отметить, что вывод из эксплуатации старого мартеновского цеха за счет перехода на электросталеплавильное производство позволило снизить расход газа на 87 млн куб. м в год. С помощью внедрения таких новшеств Интерпайп удается снижать цены на свои продукцию до оптимальных и практически стать лидером по продажам на всем постсоветском пространстве. Российские производители труб оценили по достоинству Интерпайп, и российское правительство ввело антидемпинговую пошлину на трубы из Украины во всем Таможенном союзе. В противовес Интерпайпу китайские заводы относительно новые. Так, например, Тяньцзиньский трубный завод запустился только в 1992 году и был изначально ориентирован на рынок Северной Америки. Поэтому большая часть продукции, выпускаемой заводом, сертифицируется стандартом API, и для того, чтобы разместить заказ на трубы, соответствующие стандарту ГОСТ, необходимо сделать заявку с очень большим объемом. Конечно, это приводит к ограниченному предложению на рынке Казахстана и уменьшает продажи для компании COS.

Последнее КФУ касается всех вопросов сертификации продукции, различных стандартов и регулирования отрасли со стороны государственных органов, как Казахстана, так и Таможенного Союза. Руководство Казахстана в рамках всевозможных стратегий и программ форсированного индустриально-инновационного развития пытается создать условия для развития местного производства. В целях уменьшения ввоза импортных товаров на территорию республики Правительство Казахстана 22 октября 2009 года принимает постановление №1647 [6], которое определяет критерии достаточной переработки и долю казахстанского содержания в товарах, частично или полностью изготовленных в Казахстане. Данные правила станут основой для выдачи сертификатов происхождения товара формы «СТ-KZ», подтверждающих долю товара, произведенного в РК. Понимая, что основными заказчиками услуг, материалов и товаров будут крупные добывающие компании, правительство РК принимает закон РК «О недрах и недропользовании» от 24 июня 2010 года [7]. В данном законе недропользователи обязываются приобретать товары у казахстанских производителей при условии их соответствия требованиям проектного документа и законодательства РК о техническом регулировании (статья 78). Более того, согласно закону, цены казахстанских производителей условно занижаются на 20% (статья 77). Более мощные стимулы закупа у местных производителей законодательно закреплены в правилах приобретения товаров, работ и услуг при проведении операций по недропользованию в совместном приказе министра по инвестициям и развитию РК от 27 февраля 2015 года №253 и министра энергетики РК от 27 марта 2015 года №241 [8]. Согласно документу, недропользователь имеет право закупить товар без объявления открытого конкурса или тендера напрямую у местного производителя, если доля местного содержания в товаре составит не менее 65% для закупа товара в сфере углеводородного сырья и не менее 50% в противном случае (пункт 95, подпункты 25 и 26).

Важным фактором в третьем КФУ является региональное регулирование. Примером может служить Таможенный союз. Пошлины внутри союза обнулены, процедуры таможенного оформления отсутствуют. К тому же стандарты и технические ГОСТы на продукцию унифицируются внутри союза, что приводит к более тесным экономическим связям между Казахстаном и российскими производителями. Единое экономическое пространство позволяет российским заводам лоббировать через правительство РФ выработку механизмов внутри союза против более сильных конкурентов. Так, например, на территории ТС была введена дополнительная антидемпинговая пошлина на продукцию трубных заводов с Украины: на обсадные трубы – 18,9%, насосно-компрессорные трубы – 19,9%, нефтепроводные и газопроводные трубы диаметром до 820мм от 19,74% до 37% [9, 10]. Выходом из создавшейся ситуации для украинских производителей являются квоты на беспошлинные поставки труб в страны ТС [11, 12], но объемы квот утверждаются комиссией ТС каждые полгода, что фактически замораживает любые попытки трубных

заводов с Украины выстроить долгосрочную стратегию продаж в страны ТС. В 2013 году на территории ТС начала действовать антидемпинговая пошлина на холоднодеформированные бесшовные трубы из нержавеющей стали, произведенные в Китае. Размер пошлины установлен в 19,15% от таможенной стоимости продукции. Срок действия антидемпинговой меры – 5 лет [13]. Таким образом, регулирование в рамках единого экономического пространства становится мощным оружием в борьбе с конкурентами и хорошим подспорьем для российских (подавляющее большинство) и местных производителей.

В терминологии Кениче Омае китайская компания COS, проигрывая стратегию КФУ (доля компании на рынке не превышает 2%), реализует стратегию относительного превосходства [4]. В компании работает свой закон Парето, когда один клиент делает 90% всех продаж. Абсолютного выигрыша от относительного превосходства добиться сложно. COS теряет от 25% до 50% годовых заказов от своего ключевого клиента из-за регулирований в вопросах закупок со стороны правительства, в частности, казахстанского содержания.

Рынок нефтегазовых труб представляет собой олигополию, к тому же этот рынок обслуживает достаточно традиционный и консервативный нефтяной бизнес, при этом вопросы закупок регулируются государством. Принимая во внимание все эти факты, будет неразумно применять к нашей ситуации стратегии развития компании, которые работают на потребительских рынках и в абсолютно рыночных условиях. Поэтому сконцентрируемся на стратегии ключевых факторов успеха [4].

Первые два ключевых фактора – интеграция с заводом и деловая репутация завода, очевидно, находятся вне зоны ответственности поставщика. Более того, если завод достаточно крупный, то он сам навязывает условия сотрудничества поставщику. Поэтому радиус действий для маневра у COS в этих двух факторах практически минимален, особенно в факторе деловой репутации завода. В вопросе интеграции с заводом компания добилась уже максимальных уступок. В силу давних тесных связей и значительного объема закупок (СРТДС, учредитель компании COS, занимается реализацией по всему миру) у компании имеется варьируемая скидка, возможность пролоббировать свой заказ для производства в плане первоочередности. Дополнительно у компании имеется эксклюзив на поставки в Казахстан для труб НКТ на исполнение резьбы SEAL-LOCK APЕХ, что дает фору перед поставщиками, закупающими трубы в Китае. Надо отметить, что завод, несмотря на то, что его учредителем является государство, проводит свою независимую маркетинговую политику и в случае обращения к нему напрямую недропользователя, минуя посредника, в целях привязки к своей продукции может пойти на более лучшие условия, чем для поставщика. В связи с этим, компания может и должна сконцентрировать свои усилия на третьем ключевом факторе – государственное и региональное регулирование.

Каким образом компания сможет удовлетворять большинству требований, предъявляемых регулирующими органами Казахстана и внутри Таможенного союза? Таким решением могут стать инвестиции в строительство завода по производству труб на территории РК. К тому же у CNPC (материнская компания COS) и КазМунайГаз в рамках закона РК о недрах и недропользовании [7] и контракта на недропользовании имеется соглашение о капиталовложениях с китайской стороны в средства производства до 2025 года. Строительство завода - дело капиталоемкое и затратное. В этом вопросе COS должен отталкиваться от нескольких аспектов.

Первое, инвестиций будет достаточно, если на выходе трубы будут иметь казахстанское содержание 65%. В этом случае компания может реализовать в полной мере свое относительное превосходство, не нарушая никаких законов и актов. Согласно подпункту 25 пункта 95 Правил приобретения товаров, работ и услуг при проведении операций по недропользованию [8], недропользователь имеет право закупить товар из одного источника, не объявляя на него тендер, если доля местного содержания составляет не менее 65%. В этом случае COS может забирать заказы на трубы полностью у недропользователей с китайским происхождением или аффилированных с ними. Попутно 65% дает возможность избежать энергозатратного и трудоемкого процесса по изготовлению стальных заготовок – слябов и сутунок. Готовые заготовки компания может импортировать из Китая.

Второе, очень важно выбрать партнеров или соучредителей завода. Поскольку профиль компании торговые поставки, то будет правильнее привлечь, с одной стороны, в строительство и управление завода аналогичное предприятие из Китая. С другой стороны, выбрав в партнеры КМГ, который возьмет на себя обязательства по урегулированию вопросов с местными властями, компания сумеет безболезненно пройти этапы строительства и может также нацелиться на другой рыночный сегмент – закупки труб компаниями, аффилированными с КМГ.

Третье, чтобы уменьшить затраты COS при строительстве завода может учесть выпускаемую номенклатуру. Акцентировать в производстве на трубы с диаметром от 168мм до 339мм. Все остальные трубы следует импортировать из Китая.

Четвертое, компании следует учесть местные программы инвестиционных льгот. К примеру, перечень предлагаемых мер поддержки внушительен согласно закону РК «О внесении изменений и дополнений в некоторые законодательные акты по вопросам совершенствования инвестиционного климата» [14]:

- освобождение от уплаты КПП на 10 лет,
- освобождение от уплаты земельного налога на 10 лет,
- освобождение от уплаты налога на имущество на 8 лет,
- компенсация до 30% капитальных затрат инвестора со стороны государства после ввода в

эксплуатацию (инвестиционная субсидия),

- стабильные налоговые ставки, сборы и платы (кроме НДС и акцизов) сроком на 10 лет,
- право на привлечение иностранной рабочей силы на весь период строительства и один год после ввода объекта в эксплуатацию, вне квоты и без разрешений,
- гарантированный заказ со стороны заинтересованных юридических лиц.

Для доступа к этому пакету необходимо предложить проект с финансовой заявкой не менее 20 миллионов долларов США.

Наконец, стоит отметить, что, выбрав себе в партнеры один из двух крупных трубных заводов в Китае, компания не только решает вопрос третьего КФУ, но и усиливает первые два. Становясь одним из учредителей, компания автоматически интегрируется с заводом и может влиять напрямую на ценовую и сбытовую политику предприятия. Производство части трубного ассортимента на территории Казахстана однозначно улучшит позиции компании по второму КФУ (деловая репутация завода). Таким образом, COS может существенно расширить свои конкурентные преимущества за счет инвестиционной деятельности в области третьего КФУ.

Таким образом, анализ, проведенный на основе вышеуказанных данных, позволяет сделать следующие выводы:

- Стратегия COS в меньшей степени отличается от стратегий других государственных китайских компаний, поскольку является частью общего курса внешней экономической политики КНР.
- Как видно из анализа продаж компания выживает на рынке за счет стратегии относительного превосходства над конкурентами. Таким преимуществом является интегрированность с одним из покупателей.
- Компания не может воспользоваться другими преимуществами, поскольку все они нивелируются тремя ключевыми факторами успеха: интеграция с заводом, деловая репутация завода, а также государственное и региональное регулирование.
- Для улучшений позиций на рынке компании рекомендуется усилить единственный подконтрольный фактор – государственное и региональное регулирование путем вложений инвестиций в локальное производство.
- Для максимальной отдачи инвестиций COS следует принять во внимание, что для закупки труб из одного источника без объявления тендера достаточно иметь 65% местного содержания в производстве, также учесть выбор партнеров (соучредителей) будущего завода и местную программу льгот и поощрений для инвесторов.
- Учитывая относительное превосходство компании, усилия, вложенные в ключевой фактор «государственное и региональное регулирование», могут дать синергетический эффект на остальные два фактора.

Прогнозы аналитиков и экспертов относительно периода низких цен на нефть неутешительны. Снятие санкций с Ирана и сланцевая нефть, кажется, окончательно похоронили эпоху «сто долларов и выше». Нефтяной кризис уже вносит существенные коррективы в деятельность компаний. Со спадом цен приходит переосмысление ведения бизнеса, особенно в части затрат и издержек. Вполне ожидаемо, что нефтяники ужесточат требования к запуску труб – будут требовать качественный товар за меньшую сумму. В этой ситуации такой актив, как завод на территории Казахстана, может дать то самое конкурентное преимущество, которого нет ни у кого на этом рынке. Прогнозируемый государственный протекционизм и девальвация тенге обеспечат необходимые льготы и удешевление рабочей силы, что положительно скажется против импорта из-за пределов ТС. Распродажа государственных активов в нефтяной сфере однозначно расширит потенциальную клиентскую базу в будущем, которая, как показывает практика, проявляет лояльность к своим поставщикам. Не является секретом, что основной интерес к действующим предприятиям проявляют инвесторы из Китая. Превосходство в контактах с китайскими недропользователями, относительно дешевые технологии и короткое транспортное плечо должны помочь в конкурентной борьбе с местными и российскими поставщиками.

#### **Источники:**

1. Дейч Т.Л. Африка в стратегии Китая. М.: Институт Африки РАН. 2008. – 326 с.
2. Портер Е. Майкл. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2005.
3. Зуб А.Т. Стратегический менеджмент: Теория и практика: Учебное пособие для вузов. – М.: Аспект Пресс, 2002. – 415 с.
4. Кениче Омае. Мышление стратега: Искусство бизнеса по-японски. М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. – 215 с.
5. <http://fakty.ictv.ua/ru/index/read-news/id/1493186>
6. [http://online.zakon.kz/Document/?doc\\_id=30495603](http://online.zakon.kz/Document/?doc_id=30495603)
7. [http://online.zakon.kz/Document/?doc\\_id=30770874](http://online.zakon.kz/Document/?doc_id=30770874)
8. [http://online.zakon.kz/Document/?doc\\_id=36809602#sub\\_id=100](http://online.zakon.kz/Document/?doc_id=36809602#sub_id=100)
9. [http://rus.newsru.ua/finance/10sep2012/porosh\\_tr.html](http://rus.newsru.ua/finance/10sep2012/porosh_tr.html)
10. <http://www.kommersant.ru/doc/1993956>
11. <http://www.odnako.org/blogs/delo-truba-rinok-postavok-v-ts-dlya-ukrainskih-proizvoditeley-sokrashchaetsya/>
12. <http://podrobnosti.ua/813960-strany-ts-vydilili-ukraine-kvoty-na-besposhlinnye-postavki-trub.html>
13. <http://newskaz.ru/economy/20130517/5098517.html>
14. [http://online.zakon.kz/Document/?doc\\_id=31565328](http://online.zakon.kz/Document/?doc_id=31565328)



## ПОВЕДЕНЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ В ПЛАНИРОВАНИИ ТРУДОВОГО ПРОЦЕССА

Исследованиями мотивационных систем и стимуляцией работников занимались такие учёные, как П. Ганджи, Д. Бергер, Ю. А. Лукаш, Б. Моснер, В. Кондратьев, Ю. Е. Мелихов, Ф. Херцберг, М. В. Снежинская и другие исследователи [1]. Работы этих учёных в основном направлены на решение задач, имеющих узкую направленность. В этой связи, планирование трудовых процессов и прогнозирование поведения работников с использованием профилей мотивации нуждается в чётком научном обосновании.

При использовании комплексного подхода необходимо уделять внимание такому важному её элементу, как мотивация. Выявление потребностей и ожиданий персонала можно прояснить с помощью изучения мотивации. Предугадать, как именно конкретный работник поведёт себя в данных обстоятельствах, помогает составление профилей мотивации. Центром внутренней мотивации любого человека является его реакция на внешние и внутренние воздействия. Таким образом, мотивацию необходимо принимать во внимание, но при этом необходимо помнить, что это не простое и не одинаково трактуемое понятие. Подход, основанный на составлении структуры мотивации, лежит в основе теорий многих известных авторов.

В. И. Герчиков [2, с. 53–62], один из известных исследователей в своей области, является автором типологической модели трудового поведения. Согласно его теории, существуют 5 базовых типов мотивации. Поведение работника в основном определяется этими типами мотивации. Вместе с тем, необходимо упомянуть и другие теории касающегося этого вопроса, например,

- модель двенадцати факторов Ш. Ричи и П. Мартина [3];
- теория мотивационной чувствительности С. Рисса.

Такой исследователь, как И. Селиванов, полагал, что когда окружающая среда влияет на человека, то рождается множество мотивов, не имеющих отношения к индивидуальным потребностям. Таким образом, нельзя полагать что, все мотивы кроются в потребностях. Он был твёрдо убеждён в том, что влияние других людей и внешние обстоятельства приводят к тому, что у человека возникают ответные реакции вне связи от личных потребностей, а иной раз и против его личных потребностей.

Такой подход сочетается с представлениями о том, что на поведение человека могут оказывать влияние и чувство долга, когда человек понимает целесообразность и необходимость какого-либо обстоятельства.

Кроме того, на мотивацию могут влиять эмоции, как отрицательные, так и положительные. Исследователь О. Маурер отмечал влияние положительных и отрицательных эмоций в своей концепции мотивации. По его объяснениям, если человек испытывает страх, то, когда он ещё раз попадает в аналогичную ситуацию, он начинает бояться снова. Также существует полярная точка зрения, объясняющая поведение человека, когда он испытывает радость в других ситуациях.

Исследователь Э. Локи утверждал, что при формировании мотивационного поведения, нужно обращать внимание на характеристики целей.

Он выделял две группы:

- 1 внимание на намерениях человека, на его мотивированном поведении;
- 2 установление каждому работнику индивидуальных целей.

В ходе этого необходимо было также постоянно обращать внимание на обратную связь, то есть выяснять, как именно близко человек подошёл к намеченной цели, обратная связь давала человеку ещё один стимул к развитию.

Что касается термина «мотивационный профиль», его интерпретация также различна в современной науке. Например, встречаются следующие определения:

- «мотивационно-стимулирующая компетенция»,
- «внутренняя конструкция мыслительных и квалификационных особенностей».

В 50-х годах двадцатого века психолог из США Джордж Келли выдвинул версию, что, для того, чтобы спрогнозировать поведение человека, нужно знать его личностные установки. По его мнению, то, как человек интерпретирует свой личный жизненный опыт, является ключом к пониманию мотивов человека.

Он акцентировал внимание на том что, разные люди в различных обстоятельствах различным способом классифицируют и дают оценку вещам и событиям. Далее Келли предположил, что внутренние конструкты являются определяющими в поведении человека. Такие конструкты можно понимать как двухполюсные шкалы, которые работник автоматически примеривает к событиям и явлениям, а также к людям. Исследования этого автора во многом послужили основой для современных методик оценки работников.

В дополнение к этим концепциям, существуют также исследования, согласно которым в основе мотивационного профиля лежат показатели, относимые к ключевым, и их может быть несколько, они влияют на особенности речи и мышления человека. Эти показатели, их понимание, помогают объяснить возможное поведение работника.

Мы согласны с исследователями, что мотивационный профиль складывается из особенностей индивида, и путём сочетания разных нужд человека составляется внутренняя мотивация к работе. Это говорит о том,



что каждый человек, имеет свою мотивацию. А в тех случаях, когда речь идёт об их усреднении, это скорее для того, чтобы оптимизировать процессы управления.

Предвидение поведения и влияющих на него факторы - в этом состоит наш подход. Это означает, что сочетание различных факторов формирует комплекс факторов, в реальной жизни их получается не менее 3-4-х. Данные факторы тесно переплетены между собой, и если постараться повлиять только на один из них, без внимания к другим факторам, может ничего не получиться. При беглом просмотре всех имеющихся теорий в вопросах мотивационного профиля, можно понять, что, потребности служат основой для предвидения поведения. Каждый работник в процессе труда не может не оглядываться на личные потребности. Те нужды, которые у него есть, оказывают серьёзное влияние на его образ мыслей, желания. Каждое действие человека имеет связь с какой-либо потребностью. Но в реальных условиях эти потребности не поддаются точному измерению либо оценке. У любого человека есть потребности, об их наличии можно судить по поведению человека. Если у человека существуют потребности, то он будет целеустремлённым, вдобавок к этому, появляется побуждение к чему-либо. Побуждением принято называть состояние человека, когда он нуждается в чём-либо и нацелен на что-либо. Его поведение нацелено на достижение этой цели. В свою очередь, цель - это когда человек, достигнув желаемого результата, получает удовлетворение от этого состояния. При этом нельзя сказать, что все люди имеют одни и те же потребности. Потребности различны, как различны и сами цели. Каждый человек занимает определённое место в иерархии социума, имеет некоторый жизненный опыт, этими факторами обуславливается и структура его потребностей. И тогда получается, что из-за множества различий между самими людьми, люди будут иметь также и различия в потребностях. К этому стоит добавить, что и способов, которые удовлетворяют потребности, также существует множество. Это также должно учитываться при разработке мотивационного профиля.

Но если при взаимодействии человека с конкретной ситуацией произошли какие-то изменения, то и поведение человека также должно будет измениться. Здесь необходимо сделать вывод, что мотивация также способна изменяться под влиянием внешних воздействий. По нашему мнению, движущие мотивы работника, особенности самой должности, методы оценки мотивации также должны быть учтены при изучении трудового поведения. При этом как для отдельного человека, так и для подразделения можно разработать мотивационный профиль.

Далее стоит сказать о том, как мотивация влияет на трудовое поведение.

Поведение можно охарактеризовать как совокупность поступков и действий людей под воздействием внешних и внутренних причин. К ним можно отнести мотивы, интересы, привычки.

На поведение человека оказывают влияние:

- обстоятельства, в которых оказался человек;
- его убеждения и мнение о том, что его окружает;
- цели, которые требуется достичь.

Поведение человека в различных ситуациях определяется набором его личных качеств, а также склонностей и мотивов. В тех случаях, когда одних качеств не достаёт, происходит их замена другими качествами.

К основным качествам относятся:

- психологический характер и темперамент;
- направленность;
- способности.

В свою очередь, на эти качества воздействуют такие факторы, как:

• физическое состояние, эмоции, интеллект, взгляды, интересы, то есть индивидуальные особенности людей;

• статус, социальная роль, права, то есть положение человека в социальной иерархии;

• сложившаяся система взаимодействий с руководством, клиентами, подчинёнными, коллегами, партнёрами;

- пол;
- познавательные – любопытство, недоверчивость, то есть особенности психических состояний;
- эмоциональные – радость, грусть, страх и др.;
- волевые - целеустремлённость, настойчивость, решительность и др.

При взаимодействии с организацией человек выступает как существо разумное и сознательное. У него есть эмоции, настроения, желания, мораль и воображение.

Ясно, что все эти качества у людей разные, отсюда следует, что и поведение людей нельзя «втиснуть» в стандарты. Для того, чтобы не возникли противоречия между стандартами и разнообразием в поведении человека, нужно уяснить, что влияет на поведение человека. Как он относится к окружающим, как реагирует на то или иное обстоятельство или другие воздействия, от всего от этого и будут зависеть его желания и предпочтения.

Оказывают влияние и другие факторы: обстоятельства, в которых человек оказался, цели и задачи, которые он перед собой ставит.

В то же время есть в поведении человека некоторая доля постоянства и предсказуемости. В организации, в тех условиях, в которых он оказался, человек будет действовать в соответствии и с оглядкой на свои

жизненные позиции и личностные черты.

Кроме того, личность описывается следующими чертами:

- работоспособность, общительность, интеллект, ум, наблюдательность, организованность;
- склонность к определённой деятельности, то есть специфические свойства;
- специальные качества;
- настойчивость, решительность;
- профессиональные качества;
- совокупность знаний, умений, навыков;
- психологические особенности (эмоции, подвижность);
- социальная активность;
- определённый склад характера;
- биологические особенности (темперамент и др.);
- депрессия, возбуждение, апатия, то есть психические состояния.

На степень исполнения задач производства оказывают воздействие и черты личности. При условии, что человек обладает устойчивыми чертами, можно предвидеть поведение человека. Для того, чтобы спрогнозировать его поведение, надо знать все обстоятельства ситуации. При этом возраст также оказывает влияние на поведение. Если, учесть все эти факторы, можно предвидеть действия человека, и, наверное, можно будет им управлять.

Кроме того, в производственных ситуациях могут возникнуть ситуации, когда персонал ведёт себя пассивно, а это уже проблема. Если руководство с недостаточным вниманием управляет персоналом, то возникают ситуации с массовой пассивностью персонала. В этих случаях работники могут разочароваться, это приведёт к снижению производительности труда, и ухудшению климата в организации.

Такие случаи являются следствием следующего:

- отсутствие необходимой информации;
- чрезмерная опека со стороны непосредственного руководителя;
- недостаток психологической и организационной поддержки;
- чрезмерная сухость и недостаток внимания руководителя к запросам подчинённого;
- отсутствие обратной связи, когда работник не видит результатов своего труда;
- неэффективные решения руководителем служебных проблем работника;
- некорректность оценки работника руководителем.

Если человек попадает в такую ситуацию, у него принижается гордость, уверенность в себе, снижается вера в стабильность своего положения.

Стадии потери интереса к труду насчитывают шесть этапов:

1. *Растерянность*, когда работник перестаёт понимать, с чем это связано, может дело в нём самом, а может, в его начальнике. При этом на результатах труда это сразу не отражается.

2. *Раздражение*. Если руководитель даёт противоречивые указания, у работника возникает раздражение, работник начинает вести себя демонстративно.

3. *Подсознательные надежды*. Если подчинённого одолевают сомнения, он начинает искать виноватых. В таком случае он ждёт, когда начальник ошибётся, и в этом случае может показать, что он был прав. В такой ситуации работник начинает утаивать служебную информацию, взаимоотношений с начальником избегает. При этом качество и производительность труда его падают.

4. *Разочарование*. При такой ситуации, уже трудно восстановить у работника интерес к работе. Результативность труда падает до минимальных значений.

5. *Потеря готовности к сотрудничеству*. На этой стадии работник пытается обозначить границы своих служебных обязанностей, и, если возможно, максимально их уменьшить. Интерес к работе у него при этом нет. Он хочет сохранить самоуважение.

6. *Заключительная стадия*. Происходит полное разочарование работника выполняемыми обязанностями. Он относится к работе, как к каторге. И если у персонала накопился негатив, такой работник может его выплеснуть за всех.

Поведение сотрудников, необходимо будет менять вместе с развитием организации. В отношении имеющихся подходов, как управлять поведением людей, в дисциплине «Организационное поведение» можно выделить два аспекта:

- поведение организации как целого образования;
- поведение работников, её составляющих.

В организации в основном изучаются поведение в связке со следующими вопросами:

- Мотивация и восприятие. Человеческие потребности, их уровень, взаимосвязи.
- Теория организации и порядок принятия решений. Эта область изучает, организационную структуру (централизованная, децентрализованная; функции организаций; структура взаимоотношений руководства и подчинённых).

- Обмен информацией. Официальные и неофициальные системы и сети обмена информацией.
- Наука о поведении. Влияние менеджеров и их деятельности на поведение.
- Этические вопросы. Компетенция, самостоятельность, общительность и честность (объективность).

Для того, чтобы в обозначенные сроки добиться поставленных целей, необходимо принять совокупность мер, которые формируют принципы и нормы поведения в организации.

Организации для достижения поставленных задач должны подобрать определённых людей, эти люди должны удовлетворять определённым условиям, тогда организации можно ожидать получить требуемые результаты.

С другой стороны, работник знает свои возможности, и за оговорённую плату готов выполнить работу. При этом работник хочет получить в социальной структуре организации своё место, чтобы его работа была интересной, а труд был бы оплачен по справедливости.

Но и организация хочет от работника получить желаемый результат. В таком случае этими процессами необходимо управлять, и если делать это правильно, тогда, и работник, и организация приближаются друг к другу. Управление как наука заключается в том, чтобы, и человек, и организация взаимно нашли друг друга. И только у руководства есть рычаги воздействия на поведение работника.

В связи с этим, необходимо подобрать такие средства, которые бы учитывали сложившуюся ситуацию, все возможные факторы, которые могут повлиять на человека. А для работника нужно создать условия, когда бы он мог без внешнего воздействия сблизиться с организацией.

Влиять на поведение работника возможно, если начинать оказывать воздействие на среду, которая его окружает, на группы людей, которые находятся вокруг него, если менять межличностные установки, при этом не обязательно будет влиять на его личность.

Чтобы это осуществить, необходимо подбирать окружающих людей с такими качествами, которые нужны организации. Но этот путь не всегда осуществим. Подобрать именно нужных людей, с нужными характеристиками не всегда возможно. К тому же, нельзя гарантировать, что эти люди будут вести себя именно так, как это нужно организации. А если требования организации изменятся? А если эти требования не будут совпадать с позициями работников?

Есть другой способ. Можно начать влиять на человека, чтобы он скорректировал своё поведение так, как нужно. На это стоит надеяться, так как каждый человек способен меняться под внешними воздействиями на основе предыдущего опыта и под влиянием требований к нему со стороны организации. В то же время, именно сама организация устанавливает требования и стандарты через права и полномочия. При этом руководитель должен будет учесть индивидуальные характеристики, и если надо, повлиять на поведение. Как методы психологического воздействия на работника, можно использовать похвалу и одобрение, это помогает стимулировать работника к трудовой деятельности. От такого способа вознаграждения работники не откажутся. В виде материальных стимулов также могут использоваться премии работникам. Чтобы премии имели эффективность, они должны быть не менее 30% от постоянной заработной платы. В то же время, если премия превращается в нечто регулярное, она перестаёт носить стимулирующий характер.

Организация может достичь большей согласованности в поведении работников, используя:

- общеорганизационные цели;
- поддерживая в работнике ощущение его ценности;
- методы ролевого поведения и воздействия;
- стандарты организационного поведения и другие методы.

Это основные, но не исчерпывающие формальные методы.

Подводя итог, можно отметить, что большинство сотрудников предприятия, исследованных автором, считают мотивацию, основанную на материальном стимулировании, важнейшим методом воздействия на эффективность труда. В то же время, можно говорить о том, что существующая сегодня система мотивации порождает инертность в профессиональном плане. Она не способствует усилению вовлеченности персонала в результаты группы, снижает побуждение к конкуренции и росту профессионализма. В этой связи, сказать, что такое положение возникало только из-за существующих методов поощрения за труд только в материальном виде, было бы не правильным. Необходимо при разработке системы мотивации делать больший упор на мотивационный профиль организации, при этом, конечно же, важно помнить, что система мотивации, как и сама организация, должна постоянно меняться, развиваться в зависимости от внешних требований. Поэтому данную систему необходимо регулярно изучать и при необходимости пересматривать, согласно основным положениям корпоративной культуры.

#### **Источники:**

1. Бергер Д., Бергер Л. Энциклопедия систем мотивации и оплаты труда. М.: Альпина Бизнес Букс, 2008
2. Герчиков В., Колобов А. Управленческая команда и мотивация работников. М., 1993.
3. Ричи Ш., Мартин П. Управление мотивацией: Учебное пособие для вузов / Пер. с англ. Под ред. Проф. Е.А. Климова. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2004.

## ПРОБЛЕМЫ РОСТА ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ НЕФТЯНЫМИ КОМПАНИЯМИ В УСЛОВИЯХ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ НЕСТАБИЛЬНОСТИ

В 2016 году Казахстан отметит 25-летие своей независимости и провозглашения в республике рыночных реформ, направленных на достижение эффективной экономики. Эффективная экономика - это, прежде всего, эффективное управление.

В Послании народу Казахстана от 30 ноября 2015 года «Казахстан в новой глобальной реальности: рост, реформы, развитие» Н.А. Назарбаев отметил, что в условиях «снижения спроса на нашу экспортную продукцию» нам «жизненно необходимо более глубокое реформирование .. корпоративного менеджмента» и поиск «новых внутренних источников роста» [1].

За первые шестнадцать лет независимости уровень добычи нефти в Казахстане увеличился почти в четыре раза - с 20 млн. т. в 1994 г. до 79,7 млн. т. в 2010 г.

В период 2011-2015 гг. тренд роста этого показателя был нестабильным, что в первую очередь объясняется неблагоприятной ценовой конъюнктурой на нефтяном рынке (рис. 1).

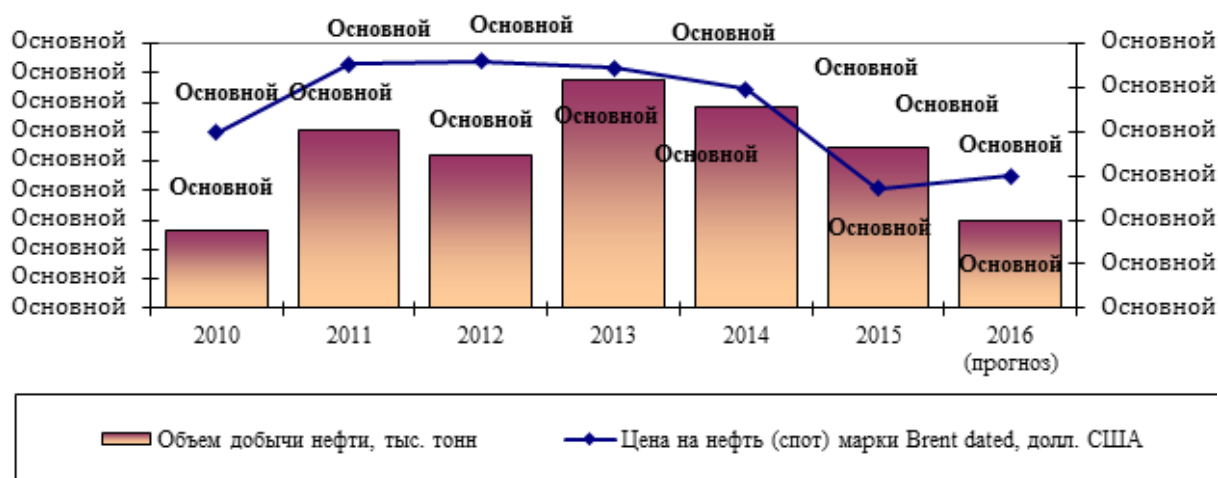


Рисунок 1 - Динамика добычи нефти в Республике Казахстан

\* составлено по источнику [2]

Определяя всевозрастающее международное значение Казахстана как поставщика нефти, газа и продуктов их переработки, а также вытекающую из этого ответственность перед мировым сообществом, Президент Казахстана Н.А. Назарбаев в 2012 году сказал:

«Нефтегазовый комплекс Казахстана является локомотивом для всей экономики и способствует развитию других отраслей. Мы должны были создать современную, эффективную нефтегазовую и горнодобывающую отрасли экономики» [3].

Проблема эффективности управления нефтегазовыми предприятиями актуальна для микро-, мезо- и макроуровней экономического развития Республики Казахстан.

На уровне государства эффективный менеджмент нефтяных компаний приносит значительный объем денежных поступлений (в т.ч. – валютных) в республиканский бюджет в виде доходов от экспорта и налоговых отчислений, а также обеспечивает хорошо оплачиваемыми рабочими местами тысячи казахстанских рабочих и специалистов и способствует стабилизации и росту национальной экономики.

Доля нефтегазового сектора составляет почти 25% в общей структуре казахстанского ВВП. Доходы от нефтегазового сектора формируют половину фискальных доходов страны. Почти 70% от общего объема экспорта страны в стоимостном выражении составляет экспорт нефти и газового конденсата [4]. Прямые налоги от нефтегазового сектора аккумулируются в Национальном фонде - 74% всех доходов государственного бюджета [5].

Кроме того, эффективно работающие нефтяные компании (далее – НК) всегда привлекают иностранных инвесторов и создают инновационные технологии, и в целом благодаря им Казахстан, наряду с Россией, Мексикой и Ираном становится частью мирового рынка нефти.

На уровне городов и областей Казахстана (мезо-уровне) эффективно управляемые и социально-ответственные нефтяные компании являются градообразующими предприятиями, активными участниками местных рынков труда и производства, спонсорами региональных социальных и инфраструктурных проектов, гарантами успешного развития территорий.

На уровне нефтегазодобывающей отрасли в условиях небольшой численности нефтяных компаний в

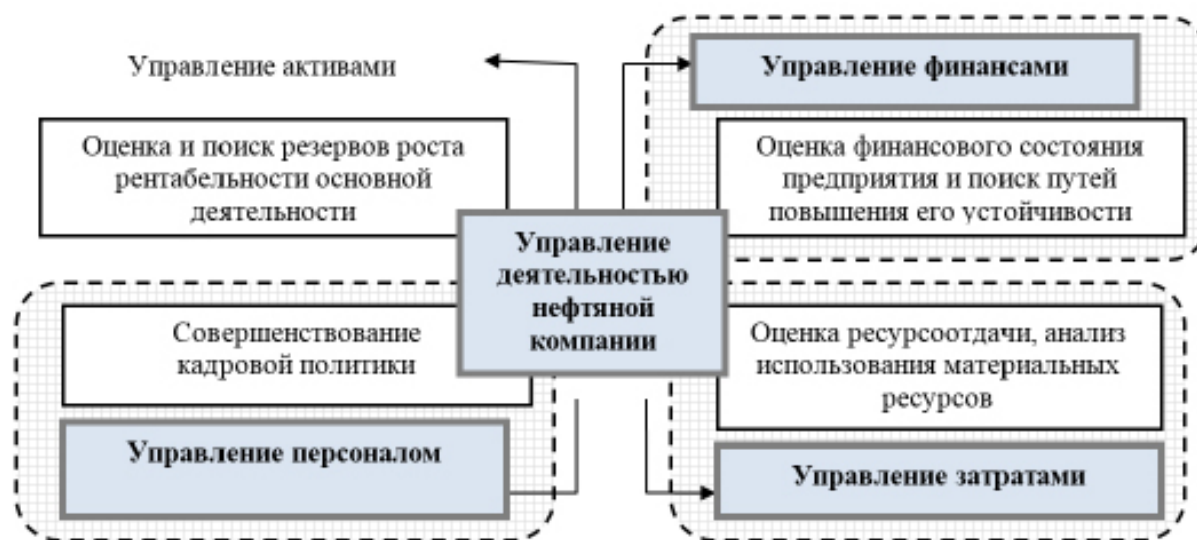


составе топливно-энергетического комплекса Казахстана, ее общая устойчивость зависит от эффективности управления на каждом предприятии.

На уровне предприятия (микро-уровне) эффективное управление нефтяной компанией служит, прежде всего, источником благосостояния ее акционеров, материальной обеспеченности и социальной защищенности работников, а также важным фактором интенсивного роста производства, рентабельности, производительности труда, инвестиционной привлекательности и общей конкурентоспособности нефтяной компании.

Профессор К.Н. Алданиязов указывает, что « .. практика управления охватывает весь процесс производства и обмена, что означает: управление производством, управление маркетингом, управление финансовой деятельностью, управление персоналом, учет, контроль и анализ хозяйственной деятельности» [6].

Исходя из этого, управление деятельностью НК представляет собой синтез управления производством и персоналом с управлением затратами и прибылью (рис. 2).



**Рисунок 2 - Система управления деятельностью нефтегазодобывающего предприятия и оценки его эффективности**  
Примечание - рисунок составлен автором

Под эффективным управлением нефтяной компанией мы будем понимать совокупность специфических приемов, способов, методов и форм управления, направленных на достижение оптимальных результатов производственной и экономической деятельности компании при минимальных издержках и максимальном удовлетворении интересов всех участников рынка. В основе эффективности управления нефтяными компаниями лежат оптимальные результаты работы их производственного, кадрового и финансового менеджмента, которые можно оценить с помощью специальной системы показателей, рассмотрение которой не входит в задачи настоящей статьи.

К сожалению, в настоящее время решение проблемы эффективности управления – одна из самых актуальных и сложных задач для большинства нефтяных компаний, работающих в нефтяной отрасли Казахстана.

Исследования последних лет объективно свидетельствуют, что по ряду показателей эффективности управления, казахстанские нефтяные компании значительно уступают своим зарубежным конкурентам: ExxonMobil; RD/Shell; Total; Petrobras и др.

Особенно заметное отставание наблюдается в менеджменте.

Например, согласно исследованиям к.э.н. И.А. Агафонова (2015 г.) по показателю «Выручка продукции на 1 сотрудника», являющегося одним из основных критериев эффективности организации производственной деятельности, НК «КазМунайГаз» отстает от ExxonMobil - почти в 23 раза, от Petrobras – в 18,2 раза, и даже от Лукойл – в 5,1 раза [7].

**Таблица 1 - Основные показатели деятельности ведущих нефтегазовых компаний мира за 2013 г. (по данным годовых отчетов компаний)**

Компании	Выручка на 1 сотрудника, тыс. USD в год	Чистая прибыль на 1 сотрудника (ROL), тыс. USD	Рента-бельность продаж (ROS), %	Уплаченные налоги на прибыль компании, % от дохода до налогообложения прибыли
ExxonMobil	5,843	434	7.4	42.0



RD/Shell	4,905	180	3.7	58.5
BP	4,722	283	6.1	71.7
Statoil	4,625	284	6.1	71.7
Petrobras	4,625	126	7.7	30.4
CNPC	300	15	5.1	26.5
Лукойл	1,291	70	5.4	27.1
Роснефть	645	76	11.7	12.8
КазМунайГаз	253	38	14.7	28.4
Примечание – источник [7]				

Согласно материалу, представленному в таблице 1, НК «КазМунайГаз», так же, как и нефтяные компании России, находится в привилегированном положении по отношению к мировым лидерам за счет меньших в процентном соотношении налоговых отчислений с прибыли (28,4% против 71,7% Statoil). Это позволяет ему искусственно завышать часть показателей (в том числе – ROA, ROL, ROE) [7].

Ситуация осложняется тем, что на эффективность управления значительное воздействие оказывают разнообразные факторы внутренней и внешней среды нефтяных компаний, необходимость исследования которых предусмотрена диалектическим методом познания. Обосновывая это положение, приведем несколько авторитетных высказываний.

Бывший министр энергетики РК В. Школьник озвучил в конце 2015 года данные о том, что даже «при цене нефти в 60-65 долларов за баррель» «порядка 15% нефтяных месторождений Казахстана находятся на грани рентабельности» [8].

Согласно данным журнала «Petroleum», девальвация тенге, проведенная в феврале 2014 года, и последующее резкое падение цен на нефть оказали существенное и разнонаправленное влияние на финансовые показатели компаний нефтегазового сектора.

Из 36 крупнейших в Казахстане нефтедобывающих компаний только пять увеличили доходы в долларах и 17 - в тенге, остальные сократили выручку, в том числе, сократил выручку национальный нефтяной флагман «КазМунайГаз» (на \$3,6 млрд. до \$17,8 млрд.) [9].

Основные блоки проблем достижения эффективности управления нефтяными компаниями Республики Казахстан с учетом факторов внутренней и внешней среды представлены в таблице 2.

**Таблица 2 - Основные проблемы управления нефтяными компаниями в Республике Казахстан с учетом факторов внутренней и внешней среды**

Основные блоки проблем эффективности управления НК		Факторы и характер влияния*:	
		внешней среды	внутренней среды
I. Управление производством	1. Снижение темпов роста добычи нефти и газа	(-) истощение запасов; (-) волатильность цен на энергоносители;	(-) высокий уровень износа оборудования на нефтепромыслах
	3. Низкий уровень освоения инновационных технологий, недостаток НИОКР	(-) инвестиционный кризис на финансовом рынке	(-) нехватка собственных денежных средств
	2. Несовершенство производственной структуры, сбой производственного цикла (простои, некачественный ремонт, аварии)	(-) общепромышленные проблемы управления, дефицит государственных стандартов	(-) плохая организация труда и неадекватная система мотивации (-) недостаток квалифицированного персонала
II. Управление организацией и персоналом	1. Низкая производительность труда (выручка на одного сотрудника) и текучесть кадров	(-) слабо диверсифицированный рынок труда	
	2. Избыточная численность аппарата управления по сравнению с другими отраслями	(-) общепромышленные проблемы управления	(-) «раздутое» число уровней управления в НК.
	3. Ошибки руководства, недостаток качества управления (плохая управляемость, низкий контроль выполнения решений и т.д.)	(-) излишняя централизация/ децентрализация	(-) отсутствие стандартизации полномочий и ответственности
	4. Низкий уровень развития организационной культуры и подготовки управленческих решений	(-) отсутствие поддержки со стороны государства	(-) дефицит компетентных менеджеров

III. Управление финансами и экономическим развитием	1. Нерентабельность экономической деятельности, замедленная оборачиваемость оборотных средств	(-) рост масштаба деятельности конкурентов НК;	(-) рост затрат, опережающий рост выручки НК;
	2. Низкий уровень капитализации (финансовой отдачи от собственного капитала)	(-) обострение конкуренции на нефтяном рынке	(-) отсутствие стратегий управления имиджем НК
	3. Финансовая неустойчивость, неплатежеспособность, риск дефолта	(-) кризис ликвидности на глобальном финансовом рынке	(-) недостаток опыта работы финансовых менеджеров НК
	4. Низкое качество риск-менеджмента и стратегического планирования	(-) Общая экономическая нестабильность в мире	(-) недостаток компетенции и опыта
Примечание - составлено автором			

По результатам анализа данных таблицы 2, можно сделать вывод, что проблемы в сфере эффективности управления нефтяными компаниями, диагностированные различными авторами, усугубляются дополнительным негативным влиянием факторов внешней и внутренней среды нефтегазодобывающих предприятий.

В работе Н.А. Пелих [10] обсуждаются данные опроса, проведенного Российским союзом промышленников и предпринимателей, согласно которым, «в 62% нефтяных компаний уровень корпоративного управления требует улучшения. При этом 50% участников опроса оценивают управление в своей компании ниже среднего уровня на рынке» [10]. В силу исторической и экономической схожести практики управления в России и Казахстане считаем возможным применить эти данные и к оценке качества менеджмента в отечественных нефтяных компаниях, что, конечно, требует безотлагательной разработки мер по улучшению сложившегося положения.

На основе системного изучения новейших публикаций по теме данного научного исследования, а также работ И. Ансоффа, М. Мароши, М.Х. Салихова, А. Сатмурзаева, Р.А. Фатхутдинова и других авторов нами составлена следующая схема повышения эффективности управления нефтяными компаниями за счет синергетического эффекта совершенствования кадрового, финансового и производственного менеджмента (рис.3).



**Рисунок 3. Основные направления повышения эффективности управления нефтегазодобывающими предприятиями**

Примечание - рисунок составлен автором

Как известно, синергизм (синергия) – это явление в деловой практике, «мера совместных эффектов» [11], означающее, образно говоря, что  $2 + 2 > 4$ . В стратегическом менеджменте выделяют следующие источники достижения синергетического эффекта:

- 1) функциональная возможность - достижение эффекта за счет использования профессиональной компетенции функциональными службами организации;
- 2) стратегическая возможность - достижение положительного эффекта за счет комплементарности конкурентных стратегий организации на всех уровнях;
- 3) управленческая возможность - достижение эффекта через рост компетенции менеджмента организации [12].

Синергизм менеджмента нефтяной компании, по нашему мнению, способен оказать большое влияние на величину эффекта в целом, поскольку «... компетентных руководителей высшего звена в компании не так много, любое улучшение в руководстве положительно сказывается на всем предприятии» [13].

В целом синергетические эффекты можно описать тремя переменными:

- увеличение прибыли в денежном выражении;
- снижение оперативных расходов;
- снижение потребности в инвестициях.

Считается, что чем выше ожидаемая нестабильность внешней среды и жесткость конкуренции, тем выше значение синергизма для достижения успеха.

Таким образом, социально-экономическое значение эффективности управления нефтегазодобывающим предприятием переоценить сложно. Эффективно управляемые нефтяные компании - это основа экономического благополучия значительного числа их работников, гарантия расширения внешней торговли и поступления налоговых платежей в бюджет Казахстана, а, следовательно – залог роста благосостояния всей республики.

#### **Источники:**

1. Послание Президента Республики Казахстан Н. Назарбаева народу Казахстана. 30 ноября 2015 г. «Казахстан в новой глобальной реальности: рост, реформы, развитие».
2. Электронный ресурс: Режим доступа -<http://www.rbc.ru/economics>
3. Назарбаев Н.А. Выступление Президента Республики Казахстан на праздновании Дня независимости. 16 декабря 2012 г.
4. «О реализации Инициативы Прозрачности деятельности добывающих отраслей в Республике Казахстан» (краткая версия), национальный отчет 2012, 2013 гг.
5. Байдильданова Ш.С., Кулкаева А.М. Некоторые аспекты фискальной политики нефтедобывающих стран: управление нефтяными доходами и нефтегазовой дефицит бюджета. // Экономическое обозрение Национального Банка РК, 2015. - №1. – С.6.
6. Алданиязов К.Н. Производственно-учетная система в управлении предприятием: управленческий учет, управленческий анализ и управление затратами. Учебное пособие. Алматы: Издательство «NURPRESS», 2011. -416 с.
7. Агафонов И.А. Организационно-экономические механизмы реорганизации нефтегазовой компании. М., 2015. – 167 с.
8. Электронный ресурс: Режим доступа – <https://kapital.kz/finance/45619/>
9. Электронный ресурс: Режим доступа - [https:// petroleumjournal.kz](https://petroleumjournal.kz)
10. Пелих Н.А. Приоритеты развития нефтяной промышленности России. М., 2009. – 125 с.
11. Ансофф И. Стратегический менеджмент. Классическое издание./пер. с англ. Под ред. Петрова А.Н. СПб.:Питер, 2009. – 344 с.
12. Арутюнова Д.В. Стратегический менеджмент: Учебное пособие. Таганрог : Изд-во ТТИ ЮФУ, 2010. - 122 с.
13. Кемпбелл Э., Лачс К. Саммерс. Стратегический синергизм. - 2-е изд. - СПб.: Питер, 2011. // <http://eup.ru/Documents/2004-04-26/2920E.asp>

## ПРОБЛЕМЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ В СИСТЕМНОЙ ИНТЕГРАЦИИ

Сегодняшние реалии нашей жизни таковы, что информационные технологии стали неотъемлемой частью нашей повседневной жизни. Причем настолько огромной ее частью, что мы перестали представлять себе жизнь без них. Без ежесекундного доступа в Интернет, к любимым страницам соцсетей, к разным средствам онлайн коммуникаций, позволяющим нам поделиться с друзьями своим настроением, мыслями, чувствами, фотографией сияющего солнца за окном офиса, которое, возможно, скроется через минуту и не появится ближайшие пару недель... Мы привыкли поддерживать связь с близкими, друзьями, коллегами и даже начальством в любое время дня и ночи. Кроме всем давно известной всемирной паутины, роль которой сузилась всего лишь к обеспечению транспорта ко всем привычным для нас ресурсам, за всем этим стоят петабайты данных и миллионы высокопроизводительных серверов. Все эти системы давно изучили каждого из нас и знают, кто мы и что мы [1]. Что же стоит за этими высокоинтеллектуальными и высокопроизводительными системами? Команды высококлассных специалистов, не менее профессиональных менеджеров, которые не столько предугадывают наши будущие, еще несуществующие потребности, но и сами создают их.

Сегодня весь мир, в том числе и Казахстан, столкнулись с очень неоднозначной ситуацией на рынке информационных технологий. До некоторого времени условия развития рынка формировались несколькими топовыми игроками (такими как Cisco Systems Inc, Juniper Networks и т.д.), производителями высокопроизводительного оборудования пакетной передачи данных, которые задавали тон в направлениях развития рынка.

Главной тенденцией, определяющей развитие рынка информационных технологий, был ежегодный экспоненциальный рост количества передаваемого трафика [2, 3], который был все более и более чувствителен к качеству сетей передачи данных и их пропускным способностям. Качество сетей передачи данных подразумевало высокоинтеллектуальные сети т.н. «нового» поколения (NGN – New Generation Networks), способные распознать разные типы данных (видео, голос, веб-трафик, электронную почту и т.д.) и обеспечить им необходимое качество передачи. Иными словами – все для того что бы потребитель услуг связи был «счастлив» – быстро загружал картинки высокого разрешения и смотрел онлайн видео в телевизионном качестве – не задумываясь при этом сколько миллионов долларов вложил его провайдер в обеспечение этого «счастья». Бизнес заказчики исчисляли свои потребности в наращивании производительности и скоростей передачи данных, свято веря в расчетные статистические данные требовательных к каналам передачи данных приложений. Пакетные вендоры формировали политику развития информационных систем каждой компании, от малого бизнеса до огромной транснациональной корпорации, от мелкого мобильного оператора в стране с развивающейся экономикой до международного транзитного оператора связи. Каждая компания имела четкую прописанную стратегию развития в области IT, будучи полностью уверенной, что эта стратегия обеспечит успех ее бизнесу на десятки лет вперед.

Однако сети нового поколения становятся сетями прошлого, так и не успев стать сетями настоящего. Мир шагнул в век глобализации. Физическое местоположение инфраструктуры перестало иметь значение. Да и вообще наличие инфраструктуры отошло на второй план. Все существующие стратегии развития основанные на, теперь уже повсеместно называемых «устаревшими технологиями» передачи данных, потеснили т.н. Облака (Cloud) и облачные сервисы. Требовательные бизнес-приложения корпораций обрели новое название «Приложения убийцы» (Killer Application [4]). Новомодные термины «цифровая экономика», «цифровой бизнес», «цифровой оператор связи» и «цифровая трансформация бизнеса» уверенно шагнули в жизнь, взорвав даже самые стойкие умы, заставив мировое сообщество всерьез задуматься над риторическим вопросом «быть? или не быть? и если быть, то в каком виде?».

Отныне условия развития диктуют не поставщики оборудования, а крупные потребители этого оборудования. Каждый крупный оператор услуг информационных технологий на рынке (Deutsche Telekom, AT&T Inc, Amazon.com, Inc., Google Inc. и т.д. [5]) принял решение большую часть своих капитальных затрат отныне отнести в операционные расходы. Теперь внутри таких компаний создают собственные R&D (research and development) департаменты и требуют отныне поставлять для их нужд оборудование только с открытыми кодами, основанное на открытых стандартах и архитектурах. Разработка же интеллектуальной оболочки для них отныне выполняется их собственными разработчиками, под их собственные бизнес-требования и предлагаемые заказчикам цифровые услуги. Однако гонка за производительностью до сегодняшних дней была основана на проприетарных (закрытых) протоколах и чипсетах производителей оборудования... Каждый старался закрыть архитектуру и «патентовать» свои технические разработки... Кто победит на мировом рынке? Почти наверняка Заказчик. Что же будет происходить на казахстанском рынке? Ответ не так очевиден...

Системная интеграция в Казахстане больше не может оставаться в стороне от происходящего в мире. Рынок информационных технологий Казахстана больше не замкнутый мир со своими законами и

тенденциями. В условиях всемирной глобализации рынок информационных услуг в Казахстане уже сегодня чувствует усиливающуюся конкуренцию со стороны мировых игроков, которые пользуясь «эффектом масштаба» могут позволить себе продавать услуги по более интересным для небогатого казахстанского бизнеса ценам. Бизнесу в Казахстане придется подстраиваться под новые реалии. И чем быстрее придет это понимание, тем лучше. У нас до сих пор даже в стадии проектов нет никакой законодательной базы по использованию Интернета и о регулировании вопросов электронной коммерции.

Условно рынок информационных услуг принято делить на три сегмента – физические лица (B2C), бизнес заказчики (B2B) и провайдеры услуг связи (B2SP). Бизнес заказчики в свою очередь делятся на – малый, средний бизнес и большие корпорации. У каждого из этих сегментов свои потребности. Однако потребности рынков малого и частично среднего бизнеса, физических лиц в целом схожи – главный определяющий фактор выбора услуг для них – это решения, обладающие как можно большим функционалом при минимальной цене. Потому они скорее относятся к непростому, с точки зрения бизнеса, рынку ритейла [6]. Основными потребителями информационных услуг остаются крупные бизнес-заказчики и провайдеры услуг связи. Согласно исследованиям структуры казахстанского рынка информационных услуг, проведенным IDC, основные доходы участники рынка получали и продолжают получать от продажи оборудования и лицензионного программного обеспечения (Рисунок 1).



**Рисунок 1. Структура выручки участников казахстанского рынка услуг по версии рейтингового агентства RAEX [7]**

И это при том, что рынок связи по всем параметрам с 2013 года имеет отрицательные тенденции... Т.е. инвестиции в оборудование и программное обеспечение продолжают, в то время как доходы сокращаются. Очевидно, что реализация чьих-то планов по вложениям в развитие информационных технологий несколько запоздали, и инвестиции грозят никогда не окупиться. Мировые тенденции так же говорят о снижении доходов при росте инвестиций в инфраструктуру (Рисунок 3).

Готов ли казахстанский рынок принять удар? Скорее нет, чем да.

Спрос на услуги системной интеграции базируется на потребностях заказчика. Но исходя из всего вышесказанного, заказчик, к какому бы сегменту он ни относился, находится в прострации. С одной стороны, на него давят реалии – перспективы сокращения операционных расходов за счет глобализация вычислений и минимизация клиентских устройств (не секрет, что давно сотруднику стало не обязательно «сторожить рабочее место», ответить на любой запрос, который с вероятностью 99,999% попадет к нему в электронном виде, можно из любой точки мира, имея планшет, сотовый телефон и доступ в Интернет). С другой – в сознании управляющего компанией лежит понимание многозначных сумм инвестиций, сделанных в IT, которые нужно окупить. Акционеры ждут возврата инвестиций.

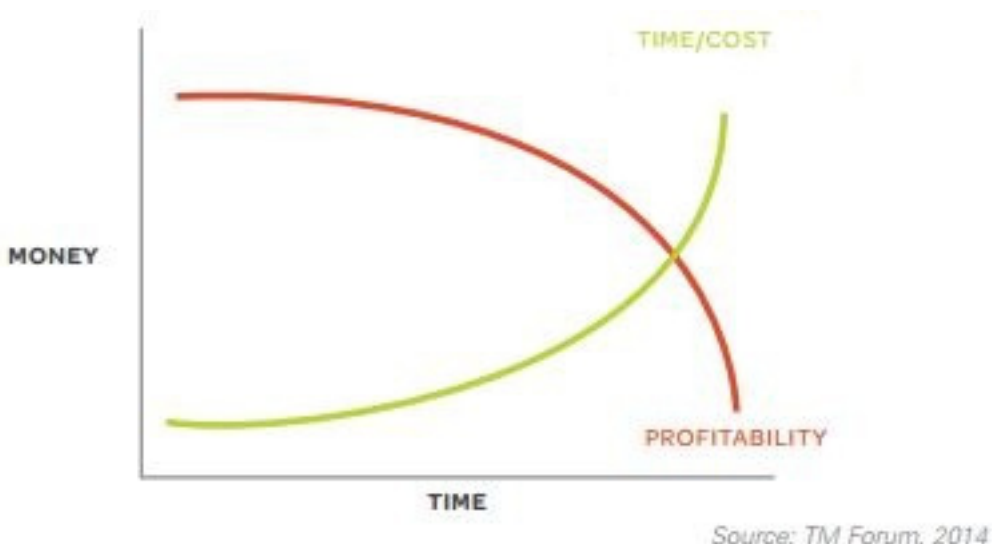
Главный же потенциал системного интегратора – техническая экспертиза и опыт персонала, позволяющие помимо продажи «железа» поставлять дополнительные услуги консалтинга, интеграции, технической поддержки и обучения. По законам мирового рынка – интеллектуальная составляющая – самая большая ценность компании, т.к. ее не просто скопировать конкуренту. Т.е. самая дорогая. Опыт каждого технического специалиста уникален, а команды в целом – неповторим. Однако менталитет казахстанского рынка таков, что материальные активы обладают большей стоимостью, чем нематериальные. Любая



**Если исключить дистрибуцию, то главным заказчиком ИТ-продукции является государство**  
 Отраслевая структура доходов участников рейтинга по итогам 2014 года



**Рисунок 2. Отраслевая структура доходов участников казахстанского рынка услуг по версии рейтингового агентства RAEX [7]**



**Рисунок 3. Инвестиции в информационные технологии и доходы от них [8]**

интеграция должна сопровождаться крупными поставками оборудования. Даже скорее наоборот – крупные поставки оборудования могут сопровождаться услугами интеграции. При этом, как правило, оценивать свои интеллектуальные услуги выше 10% от стоимости этого оборудования на нашем рынке считается дурным тоном. По данным IDC, сегмент дополнительных услуг в Казахстане составляет и того меньше – 8% от общей структуры рынка.

Кроме того, казахстанский интегратор – это, как правило, компания, созданная под реализацию каких-то среднесрочных проектов, с целью получения хороших дивидендов инвесторами и владельцами на очень привлекательном со всех точек зрения рынке. По завершению проекта компания или находит новые проекты, или перестает существовать. Одни проекты тянут за собой другие, аналогичные, в похожих заказчиках, компания обрастает персоналом, опытом, имиджем, партнерами и за несколько лет развивается в полноценного игрока на рынке. Руководитель такой компании, как правило, бывший менеджер по продажам с техническим образованием, т.е. бывший технический специалист, который очень редко задумывается о менеджменте, конкурентоспособности, рынке и т.д. А владелец компании – скорее финансист, которым руководит желание зарабатывания денег. Данные о состоянии рынка, которым располагают принимающие решение по дальнейшему продвижению компании люди, говорят о том, что рынок продажи оборудования имеет стабильный рост и не имеет никаких тенденций к снижению.

Однако мировые тенденции говорят [9] о том, что рынок насытился оборудованием, производители оборудования перестраиваются под новые реалии и переводят свои активы с производства в сервисы. Сокращение объемов производства с большой долей вероятности в скором времени приведет к его удорожанию, как это было с уходящими в прошлое технологиями кабельных сетей. Если казахстанский рынок не переориентируется – он будет вынужден продолжать инвестиции в и без того дорогое оборудование...

Таким образом, можно сформулировать следующие основные проблемы стратегического планирования компании системного интегратора в Казахстане:

- Отсутствие четкого понимания направлений развития рынка услуг Казахстана;
- Глобализация рынка информационных услуг;
- Ориентация на достижение целей и задач краткосрочного периода;
- Отсутствие управленческих процедур;
- Низкие управленческие компетенции руководящего состава;
- Отсутствие четких статистических данных о состоянии рынка.

Владелец бизнеса обязательно должен учитывать их и максимально быстро приспосабливаться к происходящим изменениям, а также внедрить такую организацию в компании, которая позволит максимально быстро принимать и претворять в жизнь решения.

**Источники:**

1. Glen Ragoonanan and Gorkem Yigit, «NFV, IMS/VoLTE and WebRTC: transforming to next-generation communication services», Analysys Mason, июнь 2015 г.
2. Кабалин В. Рынок IT: снова в тренде. Журнал «Эксперт РА Казахстан» «Итоги рэнкинга 2012 года».
3. Акопьянс А. Растет и не меняется. Журнал «Эксперт РА Казахстан» 28 ноября 2011 г.
4. Пресс-релиз компании IBM от “The digital service provider”, ноябрь 2014 г.
5. Michael Wade. Digital Business Transformation. A conceptual Framework. June 2015.
6. Данные «Казахстанской Ассоциации IT-Компаний»
7. Кабалин В. Ледниковый IT-период. Журнал «Эксперт РА Казахстан» от 17 июня 2015 г.
8. Dr. Jim Metzler. Transforming to a digital business. November 2014.
9. The digital dilemma: Telecoms firms prepare for the future. “The Economist”, February 2015.

## ТЕНДЕНЦИИ РАЗВИТИЯ КОРПОРАТИВНОГО ОБУЧЕНИЯ И РАЗВИТИЯ ПЕРСОНАЛА

Корпоративное обучение персонала напоминает дорогу в тумане. Едем по дороге, видим на некоторое расстояние, но не знаем, что за поворотом. Необходимы указатели, вежи, ключевые моменты, показывающие, куда надо ехать, а куда не стоит.

Если современный бизнес не создает инноваций, он не развивается. Если он не развивается, то это бизнес - однодневка, для сотрудников которого корпоративные тренинги не нужны. Если в компании не приветствуется обучение персонала, такой подход прямо пропорционален успеху данной компании. Для развития бизнеса нужны корпоративные тренинги: тренинги для руководства, тренинги командообразования, тренинги для сотрудников. А инновационная компания предполагает любознательных и, одновременно, дисциплинированных работников, активных, и, одновременно, действующих в рамках, принятых в компании, профессиональных, и постоянно ищущих новые знания и опыт. Если руководитель инновационной компании хочет иметь подобных сотрудников, то они сами собой не создадутся.

Наличие нужных сотрудников в нужном периоде развития компании напрямую зависит от того, как и кто ими занимается, кто их развивает, кто создает систему корпоративных тренингов. Мы можем подбирать подобных сотрудников, но любой сотрудник, даже самый выдающийся, должен подходить под принципы, ценности компании. А это уже можно сделать только через корпоративные тренинги, управленческий консалтинг и развитие.

Если в компании подбирают сотрудников только по критерию профессионализма, не занимаются их развитием и обучением, то через некоторое время в такой компании начнется стагнация. Тогда маркетинговые стратегии и выдающиеся тренинги продаж, и финансовые вливания этой компании не помогут. Как правило, в этих случаях руководство и владельцы кивают на рынок, конъюнктуру и другие внешние факторы. При этом, если корпоративное обучение и развитие сотрудников осуществляется не системно, то их действия могут стать неуправляемыми в рамках деятельности в этой компании, а они сами станут слабо прогнозируемы.

Любую информацию можно найти в Интернете. В онлайн пространстве можно обучиться в школе, закончить университет, выучить язык, заказывать товары и услуги, и делать многое другое. Например, жители индийских деревень заканчивают начальное образование в Интернете. Чтобы сотрудник нашел в Интернете нужную и точную информацию, которая решит его проблему, нужно время и знания. А также самому сотруднику необходимо знать, какую точно информацию ему нужно искать для решения своего вопроса.

Корректно выстроенная система корпоративного обучения экономит его время, но это происходит только тогда, когда ответ точно попадает в его запрос. Традиционные бизнес-тренинги, направленные по содержанию на любую аудиторию, вымирают. Практика показывает, что Заказчиков корпоративного обучения «раздражают» провайдеры, которые затрачивают время на выяснение запроса, при этом предлагают стандартные бизнес-тренинги. В своей практической деятельности мы выигрываем тендеры только потому, что реально выстраиваем программы под специфику компании, под реальную проблему, и не предлагаем готовых шаблонных заготовок.

На место традиционных стандартных бизнес-тренингов приходят технологии обучения коучингу. С помощью индивидуального коучинга, группового коучинга можно быстро выявить потребность, модерировать нахождение их решений. Можно обучить коучингу внутрикорпоративных бизнес-тренеров и получить потрясающий результат.

Все большее распространение получают индивидуально созданные программы обучения под выявленные, таким образом, запросы. Бизнес-тренинги нового поколения, бизнес-сессии, мастер-классы, созданные специально под проблемы и запросы сотрудников, точно попадающие в цель. Корпоративное обучение и развитие таким образом не размывается, а точно попадает в цель, тем самым экономя время и другие ресурсы компании. В этом состоит связь с целями бизнеса. В системе корпоративных тренингов можно быстро и точно решать проблемы сотрудников.

Как Интернет-технологии могут помочь в корпоративном обучении и развитии сотрудников? Если вы вышли на точный запрос сотрудника, вам не обязательно проводить корпоративные тренинги в аудитории. Многие запросы можно решить в он-лайн режиме. Это консультации, назначение программ обучения, подбор нужной информации, обсуждение кейсов, проведение вебинаров и видеоконференций, коучинг в Skype или в подобной внутренней корпоративной системе. Особенно это важно для компаний с разветвленной региональной системой. Если компания имеет дилерскую сеть или региональную филиальную сеть, она не всегда может в каждом городе организовать тренинговый центр или привлечь внешних тренеров для обучения персонала. В этом случае он-лайн пространство можно использовать на все 100%.

Второй пункт в тенденции развития обучения – уникальность. Исследования Ларри Кили – всемирно известного эксперта в области инноваций – показали, что бизнес может быть инновационным, а,

следовательно, успешно развиваться, если он имеет собственную платформу. «Платформа», по определению Ларри Кили – это целостный клиентский опыт, который контролируется сотрудниками или владельцами компании. По сути это та уникальность, которой обладает компания, которую сложно «стасщить» конкурентам, но которая делает продукт компании простым и понятным для потребителя. Это системный и целостный набор уникальных технологий компании, который присутствует только у нее и который не найти в пространстве Интернета.

По сути, инновационная компания предполагает наличие собственного конструктора Lego, который выложен под потребителя, и отражает уникальность компании. Но состоит он из простых модулей, легких для восприятия потребителей. Например, у компании Apple существует всего 15 технологических модулей, которые отражают ее уникальность. Их сочетание невозможно повторить конкурентам. Но каждый модуль сам по себе понятен и доступен потребителям. И это делает продукты компании привлекательными. То же самое можно отнести и к корпоративному обучению. Оно должно становиться все более технологичным и уникальным одновременно. Ниже приведены несколько примеров перерождения устаревших приемов обучения в новые формы работы с персоналом.

- Пример 1. Коучинг должен перейти от размытых психотерапевтических размышлений в прикладную технологию. И такую технологию наши партнеры уже создали в Израиле. Это технология использования метафорических ассоциативных коуч-карт, которая позволяет быстро обучить прикладному коучингу даже тех бизнес-тренеров, которые никогда коучингу не обучались.

- Пример 2. Тренинги командообразования должны уйти от корпоративных праздников, которые эмоциональны, но технологически размыты и их результаты невозможно перенести в бизнес. Тренинги командообразования должны и перейти в область группового коучинга, в командный стиль управления, предполагающий четкое пошаговое внедрение. Формирование команды должно быть измеримо по выделенным критериям. И такой тест, изменяющий уровень развития команды уже создан. Называется он «Оценка потенциала команды» и проводится на начальном этапе работы с командой и после интервенций по ее развитию. Это дает бизнесу реальные показатели эффективности, упрощает процесс создания команд и делает его технологически понятным.

- Пример 3. Корпоративные тренинги должны переродиться в мастерские по поиску лучших путей решения вопросов бизнеса. Зачем неоднократно учить на тренингах традиционным этапам продаж опытных продавцов? Таких продавцов нужно объединять в творческие команды, целью которых будет поиск лучшего опыта решений проблем в области продаж продуктов компании.

Рынок диктует изменение корпоративного обучения в сторону доступности и технологичности. Обучение должно упростить и снизить риски сотрудников в реализации трудных задач и достижении амбициозных целей компании. Оно должно содержать в себе технологию, положения, идеи, которых они не найдут в Интернете.

Многие навыки сотрудники получают на рабочем месте, в режиме общения с руководителями. Корпоративные тренинги, тренинги для руководителей не должны заменять работу управленцев с сотрудниками. Они должны дополнять в тех областях, которые сотрудники непосредственно у руководителя получать не могут по каким-либо причинам. Тогда корпоративное обучение станет ценным не только для сотрудников, но и для руководителей, которые на это самое обучение посылают свой персонал, отрывая его от непосредственной работы.

Итак, тенденции современного корпоративного обучения и развития персонала тесно связаны с тенденциями развития бизнеса, с инновационными процессами.

- Каждая система корпоративного обучения должна иметь свою платформу, которую необходимо привязать к платформе компании, в которой она существует.

- Корпоративные тренинги персонала не должны заменять работу руководителей со своими сотрудниками. Они должны дополнять их деятельность.

- Корпоративное обучение должно приносить, в конечном счете, прибыль компании. А сделать это можно только через точность и уникальность продукта, который получают сотрудники через корпоративные тренинги, обучение коучингу, консультации.

**Источники:**

1. Ларри Кили. Десять типов инноваций.
2. СНГР. Журнал информационных технологий, Выпуск 6. 2015.

## **РЕАЛИЗАЦИЯ СТРАТЕГИЧЕСКИХ ПРЕИМУЩЕСТВ ДЛЯ ПОВЫШЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ НЕФТЕДОБЫВАЮЩЕЙ КОМПАНИИ НА ПРИМЕРЕ АО «МАНГЫСТАУМУНАЙГАЗ»**

Понятие «конкуренция» неразрывно связано с понятием «борьба», которая может происходить между различными экономическими субъектами: борьба между производителями за потребителей, борьба между государствами за максимизацию выгод от внешней торговли.

Термин «конкуренция» имеет большое количество определений. Первоначально слово конкуренция возникло от латинского «сопсигеге», что в переводе означает сталкиваться. Ожегов С.И. трактует конкуренцию как соперничество, борьбу за достижение больших выгод, преимуществ [1].

Существующие трактовки и определения конкуренции различаются в довольно широком диапазоне.

Широко распространено определение конкуренции, которое было сформулировано М. Портером: «Конкуренция – соперничество между организациями с целью занятия лидирующего положения на рынке по какому-либо показателю, т.е. реализация конкурентного преимущества». Конкурентная стратегия должна основываться на всестороннем понимании структуры отрасли и процесса ее изменения. В любой отрасли экономики, неважно, действует она только на внутреннем рынке или на внешнем тоже, суть конкуренции выражается пятью силами:

- 1) угрозой появления новых конкурентов;
- 2) угрозой появления товаров-заменителей;
- 3) способностью поставщиков комплектующих изделий торговаться;
- 4) способностью покупателей торговаться;
- 5) соперничеством уже имеющихся конкурентов между собой.

Значение каждой из пяти сил меняется от отрасли к отрасли и предопределяет, в конечном счете, прибыльность отраслей [2].

В настоящее время АО «Мангыстаумунайгаз» находится на этапе «Стабильность» жизненного цикла, осложненном, однако, текущим международным положением на рынке нефтепродуктов.

Компания переживает ряд негативных тенденций, которые снижают уровень маневренности компании при принятии стратегических решений, в том числе [3]:

- необходимость сокращения объемов добычи, продиктованной требованиями рынка;
- необходимость сохранения штатной численности в виду стратегической важности предприятия для региона;
- значительный объем остатков запасов ТМЗ на складах;
- высокая себестоимость готовой продукции.

В целях обеспечения сохранения конкурентоспособности АО «Мангыстаумунайгаз» следует сформировать и реализовать ряд стратегических инициатив, отражающих проекты развития по следующим направлениям:

- поиск путей получения дополнительного дохода от неосновной деятельности;
- решение задач сокращения издержек;
- внедрение недорогих инновационных механизмов работы;
- разработка прогрессирующей шкалы мотивации персонала, переход от постоянных вознаграждений к дифференцированным методам.

Безусловно, указанные проекты развития должны быть детализированы в соответствии с методологией управления проектами.

Рассмотрим примеры проектов и перспектив, на которые они окажут влияние.

Реализация этих инициатив требует соответствующих бюджетов, которые могут быть найдены путем оптимизации существующих бюджетов и перевода части работ из внешних заказов во внутренние процессы компании.

В целях повышения заинтересованности руководителей во внедрении указанных изменений, необходима разработка КРІ руководителей и сотрудников. Для эффективного внедрения дифференцированной системы мотивации, которая положительно скажется на процессах внедрения изменений, необходимо разработать стратегическую карту, каскадирующую стратегические инициативы и сбалансированную систему показателей на уровне компании и департаментов, до отделов и сотрудников, которые будут логично вытекать из сбалансированной системы показателей компании в целом.

Предварительная форма стратегического плана представлена ниже.





Рисунок 1 - Матрица стратегических проектов

Примечание: составлено автором

Таблица 1 – Стратегический план по внедрению изменений

Наименование мероприятия	Конкретные действия
Подготовка пилотного проекта	<ul style="list-style-type: none"> <li>Проведение анализа текущей ситуации</li> <li>Выявление факторов, влияющих на внедрение изменений</li> <li>Разработка плана по противодействию изменениям</li> <li>Подбор команды и формирования принципов мотивации команды</li> </ul> <p>Выделение пилотного проекта</p>
Планирование процесса изменений	<ul style="list-style-type: none"> <li>Разработка системы каскадирования стратегических показателей</li> <li>Разработка системы мотивации</li> <li>Разработка и применение плана по внедрению принятых изменений</li> </ul>
Разделение стратегического и оперативного управления	<ul style="list-style-type: none"> <li>Разработка инструкций для заполнения форм каскадирования</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Планирование процесса внедрения стратегических изменений</li> <li>Разработка механизмов реагирования и внесения изменений</li> <li>Распространение полученных механизмов на предприятие в целом</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Подготовка регламентов и инструкций для всех групп сотрудников, задействованных в процессе подготовки стратегических изменений.</li> <li>Обучение менеджеров навыкам принятия управленческих решений.</li> </ul>

Примечание: составлено автором

При подготовке перечня проектов требуется определить ответственного по каждой инициативе и сроки исполнения.

Последним действием в процессе создания эффективного механизма стратегических преобразований для повышения конкурентоспособности становится корректировка системы мотивации персонала компании в привязке к показателям подразделений и сотрудников, направленной на достижение стратегических

ключевых показателей деятельности, определенных в рамках системы стратегических показателей. После завершения этапа разработки сбалансированной системы показателей, начинается процесс ее реализации.

В результате указанных целей могут быть сформированы основные параметры системы мотивации труда:

- 1 Основана на выполнении установленных плановых показателей.
- 2 Распространяется на все категории сотрудников компании.
- 3 Дифференцированный подход к размеру и периодичности мотивации.

Для реализации эффективной работы указанной системы мотивации в рамках проекта создания системы по развитию работы с персоналом было предложено проведение следующих мероприятий:

- Установить плановые показатели
- Разработать методику начисления
- Разработать систему учета
- Разработать методику контроля.

Таким образом, была создана система мотивации, основанная на определении достижения ключевых показателей результативности, что соответствует представленным требованиям к управлению человеческими ресурсами на основе стратегии.

В случае не выполнения плана в течение двух месяцев к руководству департамента будут применяться организационные меры.

Для определения оптимального планового значения показателей по операционному доходу учтена динамика выручки, расходов за последние три месяца, а также общие административные расходы центрального офиса, рассчитанные по удельному весу от валового дохода.

На основании разработанных показателей и проектов стратегических документов предлагается следующий порядок этапов внедрения каскадирования показателей в АО «Мангыстаумунайгаз»:

1. Вводный семинар по ССП для ТОП-менеджеров
2. Интервьюирование владельцев и ТОП-менеджеров
3. Интервьюирование менеджеров и ключевых сотрудников
4. Каскадирование – пилотный вариант (1 отдел)
5. Третий семинар по ССП для ТОП-менеджеров
6. Каскадирование – окончательный вариант (все подразделения)
7. Привязка к системе мотивации
8. Интеграция с информационной системой
9. Корректировка показателей.

Для того, чтобы компания достигла намеченных целей, каждый сотрудник должен с высокой самоотдачей трудиться на своем месте. Перед руководителями компании стоит нелегкая задача «замотивировать» весь персонал на решение стратегических целей. Для этого в процессе каскадирования декомпозицию стратегических целей компании надо провести таким образом, чтобы каждая цель и показатель стали зоной ответственности одного из менеджеров.

В основу схемы каскадирования должна лечь организационная структура компании, позволяющая проследить формирование итоговых показателей на уровне компании. При этом большая часть из предложенных показателей может быть использована на первом этапе для каждого отдела и подразделения, при этом в процессе декомпозиции вычлняются лишь те показатели, которые находятся в зоне влияния того или иного подразделения.

Результирующий показатель для компании будет складываться из соответствующих составляющих, исходящих от подразделений [4]. В результате каждый отдел и подразделение будут иметь набор собственных показателей, которые составят основу для формирования системы мотивации персонала.

При этом распределение целей и ответственных за их достижение на верхнем уровне может выглядеть следующим образом:

В рассматриваемой компании на сегодняшний день, как говорилось ранее, система мотивации труда не привязана к основным результатам деятельности, при этом отсутствует дифференцированный подход к мотивации персонала.

Мотивация представлена в виде квартальных и годовых премий в зависимости от общих итогов деятельности компании. Данные платежи являются регулярными и не связываются сотрудниками со своей повседневной работой и ее эффективностью.

Внедрение системы мотивации на основе ССП позволит более четко связать деятельность каждого сотрудника с его вкладом в общее благополучие компании.

#### **Источники:**

1. Грант Роберт. Современный стратегический анализ. СПб.: Питер, 2008
2. Гершун А.М. Разработка сбалансированной системы показателей. Практическое руководство с примерами. М.: ЗАО ОЛИМП, 2005
3. Enzer H. «Static Theory of transfer pricing» // Naval Research Logistic Quarterly. 1975. 22(2).
4. Джестон, Нелис. Управление бизнес-процессами. Практическое руководство по успешной реализации проектов. М.: Альпина Бизнес Букс, 2008

**Цой Игорь Владимирович**  
МВА-О-13-5(SHU)  
г. Астана

Научный руководитель:  
**Каримджанов Б.Б., к.э.н., доцент**

Алматы  
Менеджмент  
Университет

**Бердигулов Алмат Кудайбергенович**  
Доктор делового администрирования  
(РАНХиГС)  
Заместитель генерального  
директора ТОО «Семизбай-У»,  
г.Астана

## **ВЛИЯНИЕ МИРОВОЙ МАКРОЭКОНОМИЧЕСКОЙ КОНЬЮНКТУРЫ НА ЦЕНООБРАЗОВАНИЕ В УРАНОДОБЫВАЮЩЕЙ ОТРАСЛИ**

***Аннотация*** Роль альтернативных ресурсов, источников электроэнергии, таких как уран, палладий, ниобий, бериллий, как стратегически необходимого и важного ресурса на данный момент сложно переоценить. С каждым годом совершенствование и внедрение новых стандартов в сфере высоких технологий увеличивает потребность в развитии уранодобывающей отрасли и смежных отраслях промышленности. Данная отрасль считается стратегически значимой, особенно в свете развития высоких технологий, нанотехнологий и электронной промышленности.

В статье рассмотрены исторические тренды и текущее состояние мировой уранодобывающей отрасли. Показаны и отражены основные проблемные факторы, влияющие на формирование цены на уран, исследованы причины высокой волатильности цен, проанализирован потенциал развития мировой атомной энергетики, а также раскрыты некоторые тенденции в развитии уранодобывающей отрасли в разрезе мирового уранового рынка.

***Ключевые слова:*** Уран, атомная энергетика, уранодобывающая отрасль, спотовые цены, WNA (World Nuclear Association), Агентство по ядерной энергии ОЭСР, МАГАТЭ, АЭС, TradeTech, UxConsulting.

История урановой промышленности начинается с сороковых годов прошлого столетия, когда возникла потребность в специальных расщепляющихся материалах для развития ядерной отрасли с целью участия в военных программах.

В 1970-1980 годы наблюдался стремительный рост и развитие ядерной энергетики. Соответственно, развивалась уранодобывающая отрасль. С 1970 года до 1975 года среднегодовой рост составлял 30%. К 1987 году на долю уранодобывающей отрасли и отрасли ядерной энергетики приходилось немногим более одной пятой от всего мирового производства электроэнергии.

В 1980-2000 годы рост уранодобывающей отрасли в мире чуть замедлился в силу возражений защитников окружающей среды, высоких процентных ставок, мер по экономии энергии, вызванных нефтяными кризисами 1973 года и 1979 года, техногенных катастроф на АЭС «Три Майл Айленд» (1979 год, США) и Чернобыльской АЭС (1986 год, Украина).

Начиная с периода с 1986 года по 2001 год, атомная промышленность начала сталкиваться с проблемой перепроизводства урана. Сокращение производства урана стало следствием двух показателей: политики разоружения и кардинального пересмотра планов строительства новых реакторов в связи с Чернобыльской техногенной катастрофой. С этого времени мировая уранодобывающая отрасль подверглась существенному ухудшению рыночной конъюнктуры по причине поставки на рынок складских запасов вторичного ядерного топлива. С конца 1980-ых до начала 1990-ых разорилось большинство уранодобывающих компаний, их число сократилось с более чем 100 до около 30, что было связано с исключительно низкими ценами. Наблюдалось уменьшение добычи и закрытие производственных центров в Намибии, Австралии, Канаде, Франции и Южной Африке.

В 2000 г. индикаторы спотовых цен находились на самом низком уровне за всю историю атомной отрасли. Производители урана выживали исключительно за счет долгосрочных контрактов, заключенных ранее при более благоприятной рыночной конъюнктуре. В марте 2000 года в рамках развития мировой индустрии был подготовлен совместный доклад производителей урана. Суть доклада заключалась в том, что на основании ранжирования добывающих предприятий по уровню себестоимости, было наглядно показано сокращение добычи при сохранении текущей рыночной конъюнктуры. Принимая во внимание тот факт, что половина мировых потребностей в то время удовлетворялась из складских запасов, конечных по своему определению, развитие ситуации, очевидно, должно было привести к дефициту урана в будущем. Начиная с весны 2000 года, прекратилось падение цен, и они постепенно начали подниматься вверх.

В 2004-2007 годах всё большее число потребителей стали выражать серьёзные опасения по поводу обеспеченности ураном ядерной энергетики в текущем и следующем десятилетии. Большинство аналитиков рынка высказывали мнение о том, что мировая ядерная отрасль пропустила инвестиционный цикл и необходимы срочные вложения в развитие уранодобывающей промышленности.

Урановый рынок отреагировал на прогнозы будущего дефицита резким увеличением спотовых цен. Период взлета длился с 2005 по 2007 годы. Цены возросли с \$21/ф U3O8 до \$136/ф U3O8, или более чем в 6,5 раз, но в 2008 году взлет цен сменился резким падением, которое, как и рост, не предсказал ни один из авторитетных аналитиков. Цены в июне 2007 года на уровне \$136/ф U3O8 упали до \$59/ф U3O8, зафиксированные к июню 2008.

Причин снижения цены несколько. На урановом рынке впервые за всю историю появились финансовые спекулянты, играющие на повышении цены, увеличились поставки урана из складских запасов. Большое влияние на снижение спроса оказала российско-американская программа ВОУ–НОУ, завершенная в 2013 году

В настоящее время сложно оценить, какие объёмы урана уже выбраны со складов, но, по оценкам Всемирной ядерной ассоциации (WNA), они будут исчерпаны ориентировочно к 2016-2018 году. Таким образом, фактически рынок балансирует, в том числе за счёт стратегических резервов и конверсии оружейного урана, однако, учитывая состояние дел с запасами и другие факторы, долго так продолжаться не будет.

После аварии на АЭС Фукусима в 2011 году развитие атомной энергетики в мире снова замедлилось, и наблюдалась тенденция снижения темпов строительства новых АЭС. Из-за негативного тренда на рынках развитие новых добычных проектов остановилось, и происходил процесс оттока инвестиций из проектов по расширению добычи урана.

В середине 2014 года значение спотовой цены составило 28\$ за фунт уранового концентрата U3O8, что явилось самым минимальным значением, зафиксированным с ноября 2005 года.

В то же время анализ ситуации на урановом рынке показывает, что у ядерной энергетики есть шанс стать большей частью глобального рынка, так как уровень поставок ископаемого топлива продолжает сокращаться, в то время как альтернативные «зеленые» технологии все еще слишком дорогостоящи для внедрения в массовом масштабе. В целом, как считают эксперты, атомная энергетика даже в условиях умеренного сценария развития безальтернативна, по меньшей мере, до 2030-2035 годов, и природный уран останется основным сырьевым источником ядерного топливного цикла. С учетом негативных экологических последствий масштабного сжигания угля, истощения запасов газа и нефти, альтернативные потребности человечества в электричестве могут быть удовлетворены преимущественно за счет атомной энергии. При этом, согласно совместному прогнозу Агентства по ядерной энергии ОЭСР и МАГАТЭ, к 2035 году годовая выработка электроэнергии на АЭС в мире вырастет практически в 2 раза.

Казахстан, начиная с 2009 года и по сегодняшний день, является мировым лидером по добыче урана. По данным WNA, в 2014 году мировая добыча урана составила 56,2 тыс. тонн. По итогам 2014 года Казахстан занимает лидирующее место в мире по добыче урана. В 2014 году Казахстан, Канада и Австралия добыли около 66% от общего объема мировой добычи урана (41%, 16% и 9% соответственно).

Общемировой объем добычи урана на всех рудниках в мире позволяет удовлетворять 80-85% годовых потребностей реакторов в мире. Остальные потребности удовлетворяются за счёт так называемых вторичных источников: складские запасы урана, накопленные за годы гонки вооружений, регенерация отработавшего топлива, МОХ-топливо, а также дообогащение так называемых хвостов разделительных заводов (доизвлечение полезного изотопа 235).

**Таблица 1. Мировые потребности в уране в т U (Базовый сценарий)**

	2011	2012	2013	2014	2015	2020	2030
Америка (без США)	2427	2558	2567	2599	2598	3679	4706
США	18341	19175	19622	18816	18692	19194	20673
ЕС (без Франции)	8723	8777	9320	8517	8791	9431	8839
Франция	9230	9230	9230	9927	9230	9936	9770
Не- ЕС (исключая РФ)	4303	4365	5044	4624	5038	6641	8093
РФ	4797	5144	5090	5456	4808	5156	6431
Вост. и Юго-Вост. Азия Исключая Японию	9335	13252	10301	14224	14155	21906	40561
Япония	2805	368	366	3066	3875	5772	5866
Другие страны Африки и Азии	1593	1184	1920	1679	2808	5104	14492
<b>Итого потребности</b>	<b>61554</b>	<b>64053</b>	<b>63460</b>	<b>68908</b>	<b>69995</b>	<b>86816</b>	<b>104794</b>
<b>Добыча</b>	<b>63 084</b>	<b>68 864</b>	<b>54 039</b>	<b>52548</b>	<b>53193</b>	<b>61007</b>	<b>58342</b>

Источник: WNA, *The Global Nuclear Fuel Market – Supply and Demand 2013-2030, Table II.2, 2013. с.222.*

В сравнении с рынками нефти или меди, рынок урана является относительно небольшим по объему. Рынок нефти оценивается условно в \$2 трлн. ежегодно, меди - \$115 млрд., а урана – около \$3 млрд.

Особенностью уранового рынка является тот факт, что в силу исторических причин он остается рынком, где межгосударственные отношения играют крайне важную роль.

Количество участников уранового рынка крайне ограничено. По данным UxConsulting, в мире насчитывается 147 энергокомпаний, около 363 производителей урана, подавляющая часть которых возникла в последние 3-4 года и еще не добывает уран, а только ведет разведку. На семь крупнейших производителей урана приходится свыше 80% общемировой добычи, а 10 крупнейших энергокомпаний потребляет более 50% урана (см. таблицу 2).

**Таблица 2. Основные потребители урана – энергокомпании**

Энергокомпания	Страна	Количество реакторов		
		Действует	Строится	Остановлен
Electricite de France	Франция	58	1	12
Росэнергоатом	Россия	33	10	5
КННП	Корея	23	5	0
Энергоатом	Украина	15	2	4
Exelon Nuclear	США	16	0	0
British Energy Group plc	Великобритания	16	0	29
Nuclear Power Corporation of India Ltd.	Индия	21	6	0
Tokyo EPC, Inc.	Япония	13	0	4
Entergy Corp.	США	11	0	0
The Kansai EPC, Inc.	Япония	11	0	0
Ontario Power Generation	Канада	19	0	6
Другие		199	48	89
<b>Итого</b>		<b>435</b>	<b>72</b>	<b>149</b>

Источник: WNA, *World Nuclear Power Reactors*, 1 июня 2014 г. (<http://www.world-nuclear.org/info/reactors.html>)

На сегодняшний день крупнейшими производителями урана являются АО «НАК «Казатомпром», Areva, Cameco и Росатом. Вслед за динамичным восстановлением цен на природный уран в 2007 году мировое производство постоянно росло, и к 2013 году достигло 154 млн. фунтов U3O8. На сегодняшний день мировой спрос находится на уровне 174 млн. фунтов U3O8. В пятерке крупнейших стран-производителей урана по состоянию на 2013 год - Казахстан, Канада, Австралия, Нигер и Намибия. Россия заняла шестую позицию с долей в 5,3%.

Добыча урана АО «НАК «Казатомпром» в 2014 году составила 13,6 тыс. тонн или 24% от мировой добычи урана. Основными конкурентами АО «НАК «Казатомпром» на рынке урана являются:

- Cameco (Канада) - 8,9 тыс. тонн, 16%;
- Росатом (Россия) (добыча АРМЗ и UraniumOne) – 6,9 тыс. тонн, 12%;
- AREVA (Австралия) - 6,5 тыс. тонн, 12%.

Cameco, Росатом и AREVA в совокупности обеспечили порядка 64% от общего объема мировой добычи урана.

Многие энергокомпании и производители урана выходят на рынок через свои агентские компании. Самостоятельных крупных трейдеров на рынке практически нет. В начале 2000-х гг. на рынке появились инвестиционные и хеджевые фонды. Доля трейдеров и финансовых институтов на урановом рынке в целом невелика, поскольку они (за исключением крупных трейдеров) не участвуют в долгосрочной контрактации урана, но являются активными участниками спотового рынка, который занимает около от 7 до 20% общего объема рынка. По данным UxConsulting, в период 2004-2013 гг. доля трейдеров на спотовом рынке составляла от 30 до 60%.

В 2012 – 2014 годах под влиянием избытка предложения и низких цен изменилась структура спотового рынка. В 2014 году наблюдается преобладание трейдерской деятельности, а покупки урана энергокомпаниями сократились с 90% в 2000 г. до 12% в 2013 г. Кроме того, как указывают все аналитики



рынка, покупки носят дискреционный характер и не обусловлены реальными потребностями реакторов.

Активность финансовых структур не оказывает на урановый рынок стабилизирующего воздействия, как это происходит на биржевых товарных рынках. Инвестиционные и хеджевые фонды, придя на рынок в 2005-2007 гг., создали «гипертрофированный спрос», не обусловленный потребностями реакторов. По оценкам аналитиков, в 2005-2007 гг. ими было скуплено и выведено с рынка около 10 тыс. тонн урана, а в 2008 году в связи с началом падения цен большая часть этих объемов снова была предъявлена к продаже, что привело к двукратному обвалу спотовых цен, падение которых не останавливалось. Подобные факторы делают спотовый рынок совершенно непредсказуемым, поскольку любой участник рынка, в том числе и финансовые институты, которые преследуют краткосрочные цели сбыта материала, могут легко выйти с предложением продажи урана, не принимая в расчет динамику рынка, и произвести тем самым обвал цен.

Уран не является биржевым металлом, хотя в истории рынка урана были попытки создать биржу, окончившиеся безуспешно. Уран не стал и не станет в ближайшем будущем биржевым товаром, не только в силу того, что объемы рынка невелики по сравнению с рынками биржевых товаров и количество участников рынка ограничено. В основном развитию биржевых принципов торговли препятствует то, что уран каждой энергокомпании нужен в определенном объеме и соответствующие сроки. То есть не существует возможности сформировать стандартный контракт, характерный для биржевых рынков. При этом компании, в соответствии с рекомендациями Евроатома, стремятся диверсифицировать поставщиков для обеспечения надежности снабжения. Кроме этого существуют ограничения на использование урана определенного происхождения в некоторых странах. Например, австралийский уран до недавнего времени не мог поставляться в Китай и Россию, существовали ограничения на поставку урана из СНГ в США. Поэтому энергокомпании не интересуют обезличенный биржевой контракт, ей всегда важно, от кого будет произведена поставка.

В силу отсутствия биржевой торговли уран невозможно в любой момент получить с рынка, его необходимо законтрактовать заранее, а отсутствие типовых биржевых контрактов предполагает конфиденциальность информации по фактически заключенным договорам. В силу отсутствия биржевой торговли на урановом рынке отсутствует хеджирование, позволяющее производителям гарантировать цену товара и окупаемость инвестиций, также отсутствуют реальные механизмы фьючерсных контрактов, позволяющие гарантировать покупателю цены поставки в будущем.

Несмотря на отсутствие биржевой инфраструктуры, участники уранового рынка придерживаются общих правил торговли. Торговля ураном по западным правилам осуществляется следующим путем:

— Покупатели направляют потенциальным продавцам запросы на приобретение урана (Requirement for quotation или bid invitation), в котором твердо обозначены: объем, форма материала, срок поставки, место назначения (конвертор), срок рассмотрения предложений;

— Продавцы выставляют свою цену в форме твердой оферты;

— Покупатель выбирает продавца и заключает с ним контракт;

— Такая система распространяется как на спотовые, так и на долгосрочные контракты, и через них проходит большая часть материала, потребляемого в западных странах.

Обычно в контрактах между потребителем и поставщиком предусмотрена возможность прекращения контракта лишь в исключительных случаях. В случае одностороннего прекращения исполнения обязательств, поставщик, кроме штрафных санкций, должен возместить покупателю финансовые потери, возникающие при приобретении в короткие сроки замещающего материала на рынке.

Европейские энергокомпании традиционно приобретают уран по долгосрочным контрактам сроком на 10-15 лет и более. Доля спотовых покупок европейскими компаниями на протяжении 1980-ых и 90-ых гг. составляла 10-20% от общего объема поставок. В 2000-ых доля спотовых объемов снизилась до 4-12%. В 2012 г. и 2013 г. этот показатель составил 4% и 7% соответственно. Остальные контракты в европейской зоне заключаются на долгосрочной основе.

Американский рынок всегда был более динамичным и финансово развитым по сравнению с другими. Спотовые объемы в 1990-ых в среднем составляли 20-30%, а в 2000-ых – 9-26%. В 2013 г. доля спотовых сделок в общем объеме контрактов составила 20%. Долгосрочные контракты американских энергокомпаний в среднем заключаются на период 5-8 лет.

Потребности энергокомпаний, обслуживающих АЭС России, Украины, Венгрии, Болгарии, Словакии и Чехии монополично обслуживались российской компанией ТВЭЛ в силу того, что реакторные установки в этих странах были российского дизайна.

Индия обеспечивает потребности своего ядерно-топливного комплекса, располагая собственной производственной базой.

Корея, в силу государственных нормативных требований, длительный период времени получала уран только через громоздкую процедуру официального тендера.

Недостатками спотового рынка урана являются:

- Спотовые цены отражают не больше 20% всей глобальной торговли уранового рынка. В то время как основная торговля заключена в долгосрочных контрактах;

- Спотовые цены на уран не привязаны к производственным затратам;

- Спотовый рынок имеет зависимость от психологического восприятия участников рынка;

- Котировки цен, публикуемые эксклюзивно компаниями UxC и TradeTech, формируются на основании непрозрачных механизмов.

Несмотря на свою «непредставительность», индикаторы спотовых цен играют важную роль в ценообразовании на урановом рынке, поскольку нет других данных, отражающих конъюнктуру рынка. Цены на уран на спотовом рынке не являются отражением ситуации на рынке, однако участники рынка ориентируются на спотовые индикаторы как при заключении спотовых, так и долгосрочных контрактов. Но при этом, взяв на себя обязательства по цене, соответствующей конъюнктуре рынка в момент заключения договора, участники строго исполняют их, несмотря на то, что спотовые индикаторы в момент осуществления поставки могут на порядок расходиться со спотовыми индикаторами в момент принятия обязательств.

В настоящее время на спотовом рынке господствует неопределенность, спрос носит дискретный характер, активность на рынке ограничена, в связи с чем некоторые продавцы снижают цены своих офферт для создания заинтересованности спроса. С другой стороны, при сохранении существующих тенденций, с учётом перспектив развития уранодобывающей отрасли уже в ближайшие 5–8 лет (до 2020 года) рынок неизбежно столкнется с дефицитом урана и изменением основных конъюнктурных показателей.

Таким образом, приведенные характеристики уранового рынка свидетельствует о следующем:

- Необходимость обеспечения топливом действующего парка атомных электростанций дает гарантированный спрос на уран. В обозримом будущем, в течение не менее 50-60 лет, потребность в уране будет расти, что связано с неизбежным ростом ядерной энергетики.

- Ликвидность урана очень высока, она сопоставима с ликвидностью благородных металлов.

- Несмотря на высокую волатильность цен, вместе с ростом потребностей рынка в уране прогнозируется устойчивая тенденция роста.

**Источники:**

1. WNA (Всемирная Ядерная Ассоциация), Supply of Uranium, сентябрь 2009 г., <http://www.world-nuclear.org/info/inf75.html>
2. Управление по энергетической информации (EIA) Министерства Энергетики США (DOE), Годовой отчет по маркетингу урана за 2013 г., 2013 UraniumMarketingAnnualReport, 18 августа 2010 г. (<http://www.eia.doe.gov/cneaf/nuclear/umar/umar.html>)
3. TradeTech, ежемесячный отчет «The Nuclear Review», июнь 2014 г. (<http://www.uranium.info/view/public/resources/uploaded/NucRev2014-06.pdf>)
4. TradeTech, ежеквартальный отчет «Uranium Market Study», май 2014 г.
5. Годовые отчеты уранодобывающих компаний за 2009-2013 гг.
6. World Nuclear Association – World Uranium Mining Production (Updated report July 2013) [www.world-nuclear.org](http://www.world-nuclear.org)
7. C. Kaira. <http://allafrica.com/stories/201305300555.html> (May 2013)
8. K. Maize. Uranium and Nuclear Fuel: No Bottlenecks Ahead. Power Magazine (July 2012)
9. M. Pistilli. Uranium Outlook 2013: Rebound on the Horizon (in) Uranium Investing News (January 2013)

## МАРКЕТИНГОВЫЕ ИССЛЕДОВАНИЯ ПОВЕДЕНИЯ ПОТРЕБИТЕЛЯ НА РЫНКЕ (РЕСПУБЛИКАНСКИЙ ДИАГНОСТИЧЕСКИЙ ЦЕНТР)

Текущее положение на рынке, в том числе на рынке медицинских услуг, диктует свои условия. Одним из основных факторов успеха любой компании является правильное понимание желаний и ожиданий клиента, в нашем случае, пациента.

Использование полученных данных позволяет составить стратегический план, а также план мероприятий по маркетингу клиники. Чтобы получить корректную и достоверную информацию о поведении потребителей, немаловажно построение с ним четкой и простой обратной связи. Именно маркетинговые исследования являются средством поддержания контакта с потребителем, посредством чего можно понять механизм и принцип, который применяется им при оценке всей системы клиники, как перед приобретением услуги, так и в течение ее потребления.

Медицинский рынок развивается быстрыми темпами, ежедневно в мире появляются несколько десятков инноваций и новых технологий. Нужно ли гнаться за всеми? Наверное, нет. Однако если необходимо, чтобы пациенты чувствовали, что получают медицинскую помощь на современном уровне, посредством использования самого безопасного и малоинвазивного метода диагностики и лечения, стоит задуматься.

Таким образом, главный принцип современного маркетинга в медицинской организации – ориентация на пациента, его нужды и желания.

Маркетинговые исследования являются средством поддержания постоянного контакта с клиентами, помогая понять механизм, применяемый ими при оценке процесса обслуживания перед закупкой, в течение предоставления услуги и после потребления [1].

Ф. Котлер определяет маркетинговое исследование как «систематическую подготовку и проведение различных обследований, анализ полученных данных и представление результатов и выводов в виде, соответствующем конкретной маркетинговой задаче, стоящей перед компанией» [2].

Удовлетворение нужд пациента – это основная задача клиники. Именно поэтому исследование потребителей считается важнейшим из направлений маркетинговых исследований. Кроме того, исследование поведения потребителей услуг делает понятным мотивы покупки, факторы, которые влияют на потребительское поведение, что в итоге дает руководству возможность коррекции курса, изменения направления развития, ценовой политики и т.д., что необходимо для повышения успеха у потребителя.

Цель статьи заключается в развитии теоретических и практических основ исследования поведения потребителей на рынке медицинских услуг, факторов влияния на решения о покупке, а также методов проведения самого маркетингового исследования.

Основные задачи статьи:

1. На примере медицинской организации АО «Республиканский диагностический центр» определить основные тенденции развития современного рынка медицинских услуг г.Астана, определить место и сегмент АО «Республиканский диагностический центра на рынке.

2. Определить основные факторы и причины, влияющие на решение обращения в ту или иную медицинскую организацию.

3. Разработать методику изучения поведения потребителей на рынке услуг г.Астана.

Новизна данной работы определяется следующим:

1. Уточнены мотивы и причины выбора пациентом медицинских организаций на отечественном рынке медицинских услуг.

2. Разработаны носящие инновационный характер методика и алгоритм маркетингового исследования медицинского рынка.

3. Предложена и реализована в практических условиях АО «Республиканский диагностический центр» методика изучения поведения потребителей услуг.

АО «Республиканский диагностический центр» является организацией республиканского масштаба, оказывая широкий спектр консультативно-диагностической и стационарозамещающей помощи населению Республике Казахстан и гражданам ближнего и дальнего зарубежья с 2008 года. Мощность центра - 500 посещений в смену. Ежегодно в Центре проходят диагностику свыше 40 000 пациентов.

Медицинский персонал АО «Республиканский диагностический центр» составляют высококатегорийные специалисты, которые прошли обучение в ведущих клиниках ближнего и дальнего зарубежья.

Оснащение АО «Республиканский диагностический центр» соответствует уровню современной клиники.

Для того, чтобы определить спрос на услуги АО «Республиканский диагностический центр», а также определить наиболее востребованные, причины востребованности и мотивы выбора данной услуги именно в АО «Республиканский диагностический центр», маркетинговая служба организации ежемесячно проводит исследования поведения потребителей на медицинском рынке. Как правило, процесс маркетинговых

исследований обычно начинается с формулирования проблемы и целей исследования.

К примеру, для определения наиболее успешного места расположения филиала, необходимо провести анализ причин, которые определяют решение пациента обратиться в конкретную клинику и т.д.

Таким образом, учитывая опыт проведенных маркетинговых исследований АО «Республиканский диагностический центр», можно выделить основные цели маркетинговых исследований поведения потребителей:

- Необходимость определить характеристику медицинской услуги. К примеру, определение медицинских услуг, которые требуются работающим людям, беременным женщинам и т.д.
- Необходимость описания рыночных характеристик. К примеру, описание поведения пациента с высокой занятостью и малым количеством времени на услуги.
- Необходимость измерения рыночных характеристик. К примеру, определение занимаемой клиникой доли страховых услуг на рынке.
- Необходимость анализа характеристик рынка. Это наиболее полное исследование вышеупомянутой информации — например, анализ пациентов по таким критериям, как возраст, доход и т.д.

Исходя из опыта проведенных маркетинговых исследований, можно отметить наиболее часто используемый вид – исследование восприятия пациента. Основным принципом исследования является познание критериев качества предоставляемой медицинской услуги. Данное исследование проводится двумя методами: опрос и анкетирование. Исследования проводятся как службой менеджмента и качества, так и маркетинговой службой. Предметом такого маркетингового исследования является определение наиболее важных критериев качества услуги с точки зрения клиента — чего он ожидает и что надеется получить, приобретая нашу медицинскую услугу.

Кроме того, используются следующие маркетинговые исследования рынка услуг:

- исследование потребностей пациента. В данном случае цель – выявить потребность потребителя, которую он пытается удовлетворить, либо не удовлетворил до настоящего момента.
- исследование ожиданий пациента. То, что ожидает пациент, обращаясь в медицинскую организацию: определенную цену на услугу, присутствие данной услуги и т.д. Анализ практики маркетинговых исследований в сфере услуг показывает все возрастающий акцент на исследованиях соблюдения стандартов качества предоставления услуг, а именно того, что клиенты хотят получить [3].
- контроль обслуживания. Данный параметр характеризуется изучением стандарта обслуживания, применение которого ожидает пациент. К примеру, время ожидания врача, скорость работы работников регистратуры и т.д.
- изучение операционных методов и реакций клиента на предложение услуг — например, моделирование и прогнозирование спроса на медицинские услуги;
- исследование посредников услуг, например, страховых агентов и консультантов;
- изучение ключевых клиентов. АО «Республиканский диагностический центр» имеет широкий круг клиентов, которыми зачастую являются иностранные пациенты, работники национальных компаний и т.д. Их потребности не находятся в приоритете, но также важны для компании.
- получение ценной информации, касающейся ожиданий клиента в отношении качества обслуживания, путем анализа обслуживания;
- анализ жалоб. Отдел менеджмента и качество регулярно рассматривает жалобы пациентов, стараясь избежать и устранить причины ее возникновения в будущем
- исследование персонала (как часть программы внутреннего маркетинга — исследование служащих часто проводится организациями сферы услуг — например, изучение мотивации).

На основе анализа рынка медицинских услуг, а также опыта работы АО «Республиканский диагностический центр» можно выделить следующие моменты, влияющие на поведение пациента, мотивацию, определяющую выбор конкретной медицинской организации:

Экономическая / денежная мотивация: мотивация, связанная с ценой на медицинские услуги или материальной возможностью ее приобрести.

Сюда относятся и ценовая политика клиники, соотношение «цена-качество» в сравнении с конкурентами на рынке и доход самого пациента, то есть, даже при завышенной стоимости услуг в АО «Республиканский диагностический центр», важно наличие возможности получения интересующей услуги именно тут.

Так, в рамках оказания услуг по страховке, сюда можно отнести наличие договоров со страховыми компаниями.

Неденежная мотивация: это мотивация, обусловленная неценовыми детерминантами, – субъективные вкусы и предпочтения, число потребителей на рынке и т.д.

Проведение маркетинговых исследований поведения потребителей медицинских услуг в АО «Республиканский диагностический центр» основывается на принципах регулярности и объективности. Далее, на основе результатов разрабатываются либо корректируются основополагающие документы клиники.

Маркетинговые исследования проводятся следующими способами:

- Анкетирование. Регулярное проведение анкетирования является основным принципом работы с пациентами службы менеджмента и качества клиники. Данный метод проводится двумя способами:

распространением анкет среди пациентов (внутренняя аудитория) и размещением на официальном сайте (внешняя аудитория);

- *Опрос.* Данный вид исследования проводится службой маркетинга клиники. Опросы проводятся специально сформированными группами, которые ведут так называемые «полевые» работы. Кроме того, опрос проводит службы Call-center.

Исходя из всего вышеизложенного, можно сказать, что в условиях современной экономики основной составляющей успешности клиники является ее уровень информирования об удовлетворенности, принципах и мотивах выбора услуг пациентами, их потребностях и желаниях. Маркетинговые исследования поведения потребителей служат инструментом, помогающим выявить и удовлетворить запросы и ожидания потребителя в стремлении клиники сделать из потенциального пациента своего пациента.

**Источники:**

1. Федорев М.Н. Анализ потребителя как необходимая составляющая успешной работы на рынке // Маркетинг и маркетинговые исследования в России. — 2002.
2. Котлер Ф. Основы маркетинга: Пер. с англ. — М.: «Росинтэр», 1996.
3. Boulding, W., A Dynamic Process Model of Service Quality: From Expectations To Behavioral Intentions // Journal of Marketing Research. — 30 (February), 1993.



## РАЗВИТИЕ МЕНЕДЖМЕНТА В СИСТЕМЕ ЗДРАВООХРАНЕНИЯ КАЗАХСТАНА

Здравоохранение является важной отраслью народного хозяйства, определяющей социально-экономическую жизнь населения. С момента обретения независимости Казахстан предпринимал значительные усилия в сфере реформирования постсоветской системы здравоохранения. Изменения в предоставлении услуг в области здравоохранения включали сокращение больничного сектора и усиление акцента на первично-медико-санитарную помощь. В результате нововведений открылись новые перспективы децентрализации, что отчасти меняло и систему управления в здравоохранении.

Система здравоохранения при Советском Союзе была централизована, что создавало немало административных барьеров для развития. Несмотря на неэффективность системы, медицинские услуги для пациентов оказывались качественно, в отличие от существующей системы, которая является неэффективной и дорогостоящей. Во время распада Советского Союза вся система здравоохранения практически разрушилась. Переходный период был отмечен снижением состояния здоровья населения из-за стрессов, депрессии, плохого питания.

Для улучшения качества услуг здравоохранения и уменьшения нагрузки на бюджет страны в Казахстане была внедрена коммерческая система здравоохранения (частные больницы, поликлиники, центры и т.д.), которая требовала свободной рыночной экономики. Однако, правительственные взносы в систему здравоохранения были недостаточными, у пациентов по-прежнему возникали трудности при получении лекарственных средств. Для обеспечения удовлетворительного сервиса в стационарах часто не хватало специализированного оборудования.

Сегодня менеджмент здравоохранения построен на базе сервиса, то есть, оценивается количество и качество предоставляемых государственных услуг. Министерство здравоохранения и социального развития РК отвечает за разработку национальной политики в данной области. Министерство национальной экономики и Министерство финансов регулирует механизмы финансирования и распределения бюджета здравоохранения. Другие крупные участники системы здравоохранения являются поставщиками медицинских услуг (государственные, автономные и частные), профессиональные союзы и ассоциации, а также некоторые НПО. Ядро стратегического планирования в системе здравоохранения происходит на уровне министерства, после одобрения правительства. Основным законодательным документом регулирования структуры, финансирования и предоставления медицинских услуг является Кодекс «О здоровье народа и системе здравоохранения» (№193, от 18.09. 2009 г.).

В системе здравоохранения Казахстана предусмотрены разные виды услуг. Из них автономные государственные организации здравоохранения (например, больницы, крупные поликлиники и центры первичной медико-санитарной помощи) в настоящее время на законных основаниях имеют право стать юридическими лицами, обладающими способностью управлять своими собственными средствами. Это стало возможно после введения закона о самоуправлении в 1995 году.

В настоящее время существует три основных типа государственных медицинских учреждений в стране, с различной степенью управленческой автономии:

- Государственные учреждения являются поставщиками государственных медицинских услуг, финансируемых за счет бюджетных источников. Они не имеют автономии в управлении финансами и не имеют права взимать плату за услуги. Государственные учреждения, как правило, больницы для лечения социально значимых заболеваний (например, туберкулеза) или психиатрические больницы;

- Государственные предприятия являются государственными поставщиками медицинской помощи и финансируются в соответствии с договорами на основе объема услуг (больницы и поликлиники) или в индивидуальном порядке (организации первичной медико-санитарной помощи). Они имеют некоторую автономию в финансовом менеджменте, и им разрешено взимать плату за услуги. К ним относятся государственные предприятия: больницы общего профиля, центры первичной медико-санитарной помощи и диагностические клиники;

- Субъекты квазигосударственного сектора - предоставляют общественные медицинские услуги, финансируемые по договорам на основе объема предоставляемых услуг (больницы и амбулаторные клиники). Однако, в отличие от государственных предприятий, государственных экономических предприятий имеют полную независимость управлять своими внутренними ресурсами, используя более гибкий график управления персоналом по единой заработной плате, утвержденной государством.

Медицинские учреждения, такие как аптека и стоматология, в основном стали частными коммерческими организациями, в то время как больницы, санатории и крупные поликлиники продолжают оставаться в основном государственной собственностью. Тем не менее, в период с 1999 по 2004 год число частных больниц выросло почти в два раза, а количество частных объектов почти в три раза.

В течение советского периода и в первые годы после получения независимости, некоторые министерства и ведомства имели свою собственную сеть лечебно-профилактических учреждений, финансируемую за счет средств республиканского бюджета, как параллельные системы здравоохранения. Они включали

Министерство внутренних дел, Министерство обороны, Администрацию Правительства и Президента, Казахстан темир жолы, а также несколько национальных государственных компаний. Некоторые из этих параллельных систем здравоохранения были закрыты в последние годы. Более подробные данные о инфраструктуре здравоохранения, числе занятых медицинских работников и расходах на здравоохранение этих систем являются недоступными. Параллельные системы здравоохранения являются подведомственными организациями Министерства здравоохранения, где официально обязаны вести учетно-отчетную документацию, но на практике оказалось это сложно осуществить.

К системе здравоохранения относятся и другие организации, такие как объединения, профессиональные ассоциации и НПО.

В 1994 году Законодательство Казахстана позволило свободно регистрировать новые союзы, которые появились в дополнение к предыдущим монополистическим союзам. Федерация профсоюзов Казахстана охватывает около 50 профсоюзов. Она включает в себя Союз работников здравоохранения, один из крупнейших профсоюзов в стране, охватывающих 95% медицинских работников. В 1998 году членство практически стало автоматическим, членские взносы вычитались из заработной платы. Федерация профсоюзов до сих пор владеет значительными активами, такими как гостиницы, офисные здания и оздоровительные центры. Медработники союза поддерживают тесные рабочие отношения с Правительством.

В связи с нововведениями в Казахстане проходила децентрализация системы здравоохранения. В то время как административная установка системы здравоохранения Казахстана является весьма централизованной по сравнению с некоторыми федеральными или децентрализованными системами Западной Европы, однако, она менее централизована, чем у большинства других стран Центральной Азии или СНГ, где местные исполнительные органы имеют большое количество автономии. С момента обретения независимости Казахстана в 1991 году система здравоохранения испытала существенную децентрализацию. Децентрализация в основном достигается за счет приватизации объектов и передачи административных и финансовых обязанностей от национального к областному уровню, а порой вплоть до районного уровня. Отношения между национальным и региональным уровнями часто меняются, с полномочиями, меняющимися в обоих направлениях. Многие государственные промышленные и сельскохозяйственные объекты, такие как заводы и крупные колхозы были приватизированы с 1991 года. В системе здравоохранения приватизация была более ограниченной, как и в соседнем Узбекистане (Ахмедова и др., 2007), где в основном, приватизировались аптеки и стоматологические кабинеты. К 1997 году более 90% аптек было приватизировано (ПРООН, 2007). В октябре 2006 года 95,8% фармацевтические организаций были частными (Министерство здравоохранения, 2007).

С 2004 года в некоторых областях бюджет был централизованным на областном уровне, а в некоторых областях еще регулировался на уровне района. В период с 2005 по 2012 годы, согласно Бюджетному кодексу Республики Казахстан, шла работа по повсеместному объединению бюджета всех уровней области. В итоге бюджет для всех областей стал единым. С этого момента за планирование и оперативное управление здравоохранением несла ответственность каждая область самостоятельно, в соответствии с нормами, установленными законодательством по бюджету на Национальном уровне. Они несли ответственность за: управление системы здравоохранения на уровне области; планирование ресурсов по оказанию медицинских услуг, а также их распределение; начисление заработной платы медицинским работникам.

В 2009 году Правительство наделило Министерство здравоохранения большими полномочиями, сопровождающимися усилением централизации системы управления здравоохранения и функции их финансирования. Эти решения были спровоцированы после ряда чрезвычайных ситуаций (например, вспышки ВИЧ / СПИДа в Южно-Казахстанской области в 2006 г.), которые выявили проблемы управления на региональном уровне, что в итоге меняло систему менеджмента в этом направлении. В процессе рецентрализации были сильные региональные различия, как и в финансировании здравоохранения и платежных системах, так и в инфраструктуре здравоохранения. Правительством было принято решение о создании единой национальной системы здравоохранения, со сводным бюджетом здравоохранения на национальном уровне.

В качестве одного из основных элементов новой системы в Министерстве здравоохранения и социального развития создан Комитет оплаты медицинских услуг. Комитет имеет вертикальную структуру с филиалами во всех областях и будет нести ответственность за приобретение всех медицинских услуг в стране. Еще один новый орган, который был создан это - Национальный медицинский холдинг, акционерное общество, который включает шесть национальных медицинских центров и медицинский университет. Кроме этого был внедрен Единый дистрибьютор лекарственных средств, ответственный за закуп всех препаратов для государственных организаций здравоохранения.

Ухудшение здоровья населения и неэффективная медицинская услуга стали главными факторами некачественного менеджмента в области здравоохранения Казахстана. Эти и многие другие факторы стали главной причиной, по которой ситуацию менеджмента здравоохранения можно назвать кризисом, из-за меняющейся финансовой обстановки, нецентрализованного управления здравоохранением и низкой квалификацией специалистов. Кроме того, они продолжают стремительно ухудшаться по причине нехватки ресурсов, квалифицированных кадров и неэффективности принятых мер со стороны Правительства.

Сложившуюся ситуация менеджмента здравоохранения в Казахстане могут исправить пересмотр и перезагрузка в системе здравоохранения и ряд программ, направленных на улучшение системы здравоохранения.

Таким образом, Правительству и Министерству следует детально изучить основные направления дальнейшего развития менеджмента здравоохранения в Казахстане, а именно:

- улучшение системы подготовки и переподготовки менеджеров здравоохранения;
- внедрение рейтинговой оценки среди медицинских организаций;
- совершенствование нормативных правовых актов в области здравоохранения;
- сертификацию программ подготовки медицинских сотрудников;
- изучение и внедрение международного опыта менеджмента здравоохранения;
- создание автономных механизмов в системе здравоохранения РК.

Зарубежные специалисты полагают, что промедление или бездействие Министерства по реформированию данной области будет иметь катастрофические последствия для экономики, безопасности и качества жизни в Казахстане.

**Источники:**

1. Ерохина Т.В. Государственное управление здравоохранением. М.: «Плюс», 2010. С.23-27
2. Калашников К.Н. Организационно-экономические факторы управления региональной системой здравоохранения. М: «Глав-Врач», 2012, сс. 35-37
3. Коротков Ю.А., Чуднов В.П. Организация управления здравоохранением в муниципальных системах. Алматы: «МедМедиа Казахстан», 2010, №1, сс. 22-24
4. Сибурина Т.А. Институциональное развитие регионального здравоохранения: понятие, принципы и подходы. М.: «Менеджер здравоохранения», 2009, №6, сс. 25-27.

Для заметок

Для заметок



УО "Алматы Менеджмент Университет"

# МЕНЕДЖМЕНТ. БИЗНЕС. АНАЛИТИКА

Выпуск 3

**Верстка**  
Земзюлин П. С.

Подписано в печать 02.06.2016 г. Формат 60x84 1/8  
Бумага 80 гр Svetocopy. Печать Duplo  
Гарнитура «Times New Roman» Объем 42,5 п.л. Тираж 95 экз.  
Заказ № 25.

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