Almaty Management University бакалавриат студенттері, магистранттары мен докоранттарының Бірінші Коллоквиумының материалдар жинағы

29 мамыр 2018 жыл



Undergraduate and Graduate Colloquium

Proceedings of the 1st Colloquium of undergraduate and graduate students of Almaty Management University

May 29, 2018

Almaty Management University бакалавриат студенттері, магистранттары мен докторанттарының Бірінші Коллоквиумының материалдар жинағы

29 мамыр 2018 жыл

Proceedings of the 1st Colloquium of undergraduate and graduate students of Almaty Management University

May 29, 2018

Алматы, 2018

УДК 378
ББК 74.58
А39

Редакционная коллегия

Председатель:
Курганбаева Гульмира Аманжоловна — Ректор
Члены:
Абешев Куаныш Шурабатырович
Декан Школы инженерного менеджмента, PhD;
Аукен Вильмур Муратбекұлы
Директор управления по магистерским и докторским программам, доктор экономических наук, PhD;
Бакибаев Тимур Ибрайханович
Доцент-исследователь школы инженерного менеджмента, PhD;
Гуревич Леонид Яковлевич
профессор кафедры «Деловое администрирование», доктор исторических наук;
Ердавлетова Фарида Казизовна
Заведующая кафедрой «Финансы, учет и аудит», кандидат экономических наук, доцент;
Ибжарова Шолпан Айдаралиевна
Доцент-исследователь кафедры «Общеобразовательные дисциплины», кандидат философских наук;
Каль Кристиан
Проректор по исследованиям и международному развитию, PhD;
Колушпаева Анар Тойганбаевна
Профессор-исследователь кафедры «Общеобразовательные дисциплины», доктор технических наук;
Курмангужин Рустем Салимович
Доцент-исследователь кафедры «Государственная и общественная политика и право», кандидат исторических наук;
Леонтьева Ирина Анатольевна
Преподаватель кафедры «Деловое администрирование», Mphil;
Маралбаева Шолпан Мадиевна
Старший преподаватель кафедры: «Менеджмент и маркетинг»;
Мархаева Баянсулу Ахилбековна
Профессор-исследователь кафедры «Финансы, учет и аудит», доктор экономических наук;
Саари Даниал Борисович
Старший преподаватель кафедры «Государственная и общественная политика и право»;
Сапаргалиев Данияр Булатович
Директор Центра научных исследований, PhD;
Тайкулакова Гульнура Сериковна
Заведующая кафедрой «Экономика и сервис», кандидат экономических наук, доцент;
Тютюнникова Марина Владимировна
доцент кафедры «Экономика и сервис», кандидат экономических наук;
Шалбаева Шолпан Есламбековна
доцент кафедры «Менеджмент и маркетинг», кандидат экономических наук.

А39 **Almaty Management University бакалавриат студенттері, магистранттары мен докторанттарының Бірінші Коллоквиумының материалдар жинағы.** 29 мамыр 2018 жыл. – Алматы: Алматы Менеджмент Университет, 2018. – 126 с.

ISBN 978-601-7053-71-0

Настоящий сборник предназначен для студентов, магистрантов, докторантов, руководителей среднего и высшего звена, а также исследователей. Все статьи прошли проверку в системе StrikePlagiarism.com (с высокой уникальностью текста).

УДК 378
ББК 74.58

ISBN 978-601-7053-71-0

© Алматы Менеджмент Университет, 2018

Содержание

Разработка мероприятий по управлению персоналом на предприятии общественного питания на примере ресторана «Х» 7
Абдивалиева З., Жекеева А., Заирова Х., Сараева М., Ауезханулы А.

Особенности формирования стратегии развития малого бизнеса 16
Абдыгапарова Ж.Н.

Особенности развития рынка нефтепродуктов в Республике Казахстан 21
Абилкаир А.М.

Инструменты увеличения стоимости компании 33
Айдарбаева А.Ж.

Управление организационными изменениями на предприятии 36
Алиева Г.С., Таяуова Г.Ж.

Кайдзен в Казахстанских реалиях 41
Алимбеков А.К.

Преимущество модели оценки реального опциона [ROV] от метода DCF 46
Алмабекова Ж.С.

Мировая практика развития детских центров 53
Аманова Ж.Н.

Особенности развития и налогообложения малого предпринимательства в Республике Казахстан 58
Амирханулы В.

Разработка бизнес-плана гостиничного предприятия в Южно-Казахстанской области 63
Антоненко Э., Сактаганов Д., Актаев Р., Кастальская Т.

Стратегический план развития бизнеса на примере компании АО «Х» 70
Ауэзов Д.К.

Совершенствование системы KPI и мотивации в управлении персоналом в компаниях Республики Казахстан (на примере нефтедобывающей отрасли) 80
Базарбаева М.Б., Таяуова Г.Ж.

Определение и ранжирование факторов, влияющих на эффективность системы мерчандайзинга на основе статистических уравнений зависимостей 85
Байжуманов Е.Т.

Интеграция в международную систему стандартизации качества: практика АО «Национальная Компания «Казахстан Темир Жолы» 92
Байкенов М.Д.

Индустриально-инновационное развитие как инструмент развития бизнеса (на примере АО «Нефтяная Компания «КОР») 96
Барабанов С.А.

Выбор методов для разработки стратегии компании 103
Батайкин М.В.

Аутсорсинг, как инструмент конкурентного преимущества компании 109
Батайкина Н.С.

Ретроспективный анализ динамики цен на нефть: причины турбулентности для сырьевых стран 115
Баядилова Л.Т.

Оценка эффективности менеджмента компании (на примере ТОО «Тотал Сервис») 121
Бекбосын Ш.Е.

Управление стоимостью проекта в организации, в банковской сфере, на примере АО «Казкоммерцбанк» 126
Бекпаева Ж.А.

Типы лидерства и его влияние на эффективность персонала на примере компании «ТОО INTERLOG MULTIMODAL» 130
Бимов Д.О.

Анализ трендов рынка фармацевтических препаратов в РК в 2017 году 137
Гонова Л.Л.

Совершенствование системы менеджмента компании на примере АО «Энергоинформ» 144
Дуйсенов Н.Е.

Современные методологии стратегического менеджмента, разработки стратегии и стратегического управления 150
Дусалиев К.Т.

Управление финансовыми результатами и использование прибыли на примере бизнес-проекта по перевозке сжиженного нефтяного газа 157
Жондельбаева С.А., Ауэзов Ж.Ж.

Подходы к отбору и подбору торгового персонала 162
Жумадуллаева Г.М.

Образование как показатель конкурентоспособности 166
Иманбаева А.Б.

Стратегия развития компании ее отражение в финансовых показателях на примере АО «НАК “Казатомпром”» 169
Казешев Е.А.

Модели управления качеством услуг 173
Камзин Е.А.

Системные риски финансовой системы Казахстана и пути их преодоления 177
Каршалова Л.М.

Исследование теоретических аспектов управления конкурентоспособностью 184
Кеппель М.В.

Перспективы развития транспортной инфраструктуры Республики Казахстан 188
Керей А.А., Амирова Г.Т.

Проблематика позиционирования товара на фармацевтическом рынке Казахстана на основе образа жизни потребителя 192
Ким В.В.

Современные подходы к управлению прямыми продажами в сфере услуг 197
Козлова А.С., Смыкова М.Р.

Стратегия развития образовательных услуг (на примере ТОО «Международный центр образования «EDTECH») 203
Курмангалиев С.С.

Мейрамхана бизнесін жоспарлау және ұйымдастыру: Әзірлеу және енгізу 209
Қуаныш Ә., Асхат А., Нұрғазы Г., Искаков С., Сабиров Д.

Влияние факторов на цену Bitcoin 218
Лес М.Б.

Сегментация и выбор целевого рынка на примере жилого комплекса «Коктобе Сити» 222
Махиева С.Б.

Проектирование ресторана класса люкс на 100 посадочных мест, расположенного в г. Астана 233
Мухамеджанова Ж., Сихимбаева А., Рамазанова А., Дауренбекова К.

Модель интеграции проектных этапов от инициирования до логического завершения 239
Нарегеев М.Б.

Анализ инвестиционного климата города Алматы, тренды и мировой опыт 245
Насырханов А.Д.

Бизнес-план как основной инструмент стратегического планирования 250
Нурпеисова Б.М.

Разработка стратегии маркетинга предприятия 254
Омаров Д.Е

К вопросу критериев принятия решений в инвестиционном проекте 262
Пак В.И.

Состояние страхового рынка в Республике Казахстан 268
Паржанов А.Н.

Управление конкурентоспособностью компании 274
Плясунов Е.П.

Инвалиды и пенсионеры как проблемные заемщики 281
Рахимжанов А.Т.

Реорганизация малого предприятия (на примере существующей компании «Polmarket») 286
Садырбай А.У.

Практика внедрения Скрам в Казахстане в коммерческом банке 290
Смагулов Ч.А.

Себестоимость как основа ценообразования и формирования финансовых результатов 294
Снимщиков О.А.

Разработка стратегического плана развития компании на примере АО «Кедентранссервис» 301
Сыдыков Д.Е.

Финансовая система Республики Казахстан: особенности ее функционирования и приоритеты развития 306
Темербекова Г.Ж.

Особенности сделок по слиянию и поглощению на банковском рынке Республики Казахстан 316
Токсанбаев А.К.

Детерминистические и стохастические методы расчета страховых резервов на примере имущественного страхования 327
Турсинбаева Г.Г.

Инвестиционная привлекательность Республики Казахстан 333
Турсынбаев Е.Н.

Сущность и роль стратегии в деятельности компании 340
Умарова Г.Б.

Современные концепции брендинга в Казахстане 344
Урсолова А.В.

Мотивационная политика организации 348
Хван В.В.

Управление проектами на современном этапе казахстанской экономики 357
Шагиева А.М.

Оценка конкурентоспособности предприятия 361
Шымырбаев Н.Б.

The development and formation of marketing concept at the restaurant business («AS-TIMIAN» LLP) 365
Adilkhan A., Kassym S., Melsova A., Ospan A., Kahl Ch.

Commercial strategy development for medical equipment company in the Republic of Kazakhstan 370
Feofanov M.

Main aspects of the development of pharmaceutical marketing 373
Opredelennov V.

Tax risk management based on external and internal factors of influence 380
Tuzhylina O.

Social media as a new recruiting tool in hospitality 385
Zhabaidilda A., Mussabek D., Medinova E., Myrzatay S., Kahl Ch.

Разработка мероприятий по управлению персоналом на предприятии общественного питания на примере ресторана «Х»

Зарина Абдивалиева, Айсулу Жекеева, Хуршида Заирова,
Марина Сараева, Азамат Ауезханулы

Алматы Менеджмент Университет, г. Алматы, Республика Казахстан
a.zarina.96@mail.ru

Общественное питание сегодня занимает ведущее место в сфере обслуживания и является одной из наиболее развивающихся отраслей экономики. Уровень жизни в Казахстане стабильно улучшается. Вследствие роста заработной платы и величины прожиточного минимума потребность населения в услугах общественного питания возрастает, происходит увеличение количества ресторанов. Увеличение количества предприятий питания и рост конкуренции в ресторанном бизнесе подталкивают рестораторов к решению ряда задач, одна из которых — организация управления персоналом.

Ключевым моментом в организации процесса управления персоналом является определение стратегии управления, а также основных принципов кадровой политики. На основе общей стратегии определяются методы привлечения и отбора персонала, формируется система карьерного роста, осуществляются мероприятия по обучению.

Цель и задачи дипломного проекта: изучение организации процесса управления персоналом на примере ресторана «Х»; выявление ошибок в организации управления кадрами; разработка мероприятий по улучшению процессов управления; оценка эффективности предложенных мероприятий.

Предмет исследования: система управления персоналом ресторана «Х».

Объект исследования: ресторан «Х».

Методология дипломного проекта включает в себя использование системного подхода, метод экономического анализа, сравнительный анализ, качественный и количественный анализ системы управления персоналом.

В первой главе дипломного проекта рассматриваются теоретические аспекты управления персоналом на предприятиях общественного питания, во второй главе приведен подробный анализ системы управления персоналом ресторана «Х», в третьей главе даны кадровые мероприятия для решения существующих задач в организации системы управления персоналом ресторана «Х».

Исследуемый объект входит в одну из крупнейших сетей ресторанов «Х». Ресторан «Х» относится к категории премиум-класса. По финансовым и экономическим показателям сделан вывод о рентабельности работы предприятия, ежегодном увеличении прибыли и оборота на 10–15 %. Организационная структура ресторана «Х» линейно-функциональная, четырехступенчатая. Во главе ресторана «Х» стоит генеральный директор, в подчинении которого находятся линейные руководители четырех основных подразделений и другие работники.

В системе управления персоналом ресторана «Х» выявлены следующие проблемы: отсутствие комплексного подхода к процессу управления, отсутствие четкой системы подбора персонала, использование устаревших методов подбора персонала (собеседование), отсутствие объективной оценки личностных качеств, отсутствие комплексной системы обучения персонала, неудовлетворенность сотрудниками формой проведения тренингов, отсутствие онлайн-платформ для тренингов, неэффективная система адаптации новых сотрудников, неэффективная система материального стимулирования.

Для решения существующих проблем предложены следующие мероприятия.

Мероприятие № 1: создание централизованного HR-отдела сети ресторанов «Х».

В связи с отсутствием единой системы управления персоналом сети ресторанов «Х» предложено создание централизованного HR-отдела, который будет заниматься вопросами подбора, адаптации и обучения персонала. Структура HR-отдела централизованная (рис. 1).



Рисунок 1. Организационная структура HR-отдела ресторанов «X»
Примечание: составлено авторами на основе собственных исследований

Исходя из рисунка 1, HR-отдел решит сразу несколько проблем в системе управления персоналом: создаст единые стандарты подбора персонала не только в ресторане «X», но и для всей сети ресторанов «X», а также позволит перераспределить обязанности менеджера ресторана и возложить вопросы по работе с кадрами на специалистов в данной сфере.

Рассчитаны затраты на открытие центра. Для запуска необходимо нанять 6 основных сотрудников в сфере управления персоналом, а также переоборудовать офис и прочее. Основными расходами станет заработная плата сотрудников (табл. 1).

Таблица 1. Ожидаемая ежемесячная оплата труда работников созданного HR-отдела сети ресторанов «X»

№ п/п	Позиция работника	Оплата труда
1	Директор отдела HR	300 000 тг
2	Менеджер по рекрутингу	200 000 тг
3	Тренинг-менеджер по сервису	220 000 тг
4	Тренинг-менеджер по кухне	220 000 тг
5	Менеджер по управлению вознаграждениями и социальной политикой	220 000 тг
6	Менеджер по оценке кадров	200 000 тг
Всего	1 360 000 тг	

Примечание: составлено авторами на основе собственных исследований

Согласно таблице 1, заработная плата в общей сумме составит 1 360 000 тенге в месяц. Располагаться центр будет в здании отдела маркетинга, таким образом, отсутствуют затраты на аренду офиса, требуются лишь его переоборудование и ремонт (рис. 2).



Рисунок 2. Дополнительные затраты на обеспечение HR-отдела сети ресторанов «X»
Примечание: составлено авторами на основе источника [15, с. 259]

Исходя из рисунка 2, самыми затратными статьями станут оборудование и переоборудование офиса, расходы на оформление офиса составят 3 050 000 тенге.

Для оценки эффективности работы HR-отдела предлагается запустить его на 6 месяцев. Расчет ожидаемых статей затрат на первые полгода:

ФОТ х 6 + первоначальные затраты = 1 360 000 х 6 + 3 050 000 = 11 210 000 тг.

Таким образом, затраты на создание в первый месяц составят 4 410 000 тенге, а на полгода эта сумма составит 11 210 000 тенге. Подводя итог, можно сделать вывод об эффективности и относительной дешевизне создания централизованного HR-отдела для всей сети ресторанов «Х».

Мероприятие № 2: внедрение современных методов подбора персонала ресторана «Х». Методы описаны в таблице 2.

Таблица 2. Современные методы подбора персонала для ресторана «Х»

№ п/п	Метод	Особенности метода
1	Кастинг-формат	Профессиональный подбор кандидатов на конкурсной основе; кандидаты должны обладать как профессиональными навыками, так и творческим потенциалом, который помогает в дальнейшей работе
2	Метод мета-программ	HR-менеджер подбирает работников, распознавая как личные качества, так и профессиональные возможности претендента с помощью специфичных вопросов, сопоставляя личностно-психологические и должностные установки. Учет качеств помогает лучше понимать и мотивировать новых работников на дальнейшую деятельность
3	Метод STAR	Кандидату задаются ситуационные вопросы. Во время решения задач по поведенческой реакции претендента в заранее спланированной ситуации менеджер задает нестандартные вопросы, чтобы увидеть, как кандидат справляется с ситуацией, как выходит из ситуации, что делает и что получается

Примечание: составлено авторами на основе источника [13]

Согласно таблице 2, использование данных методов позволит подбирать персонал, соответствующий профессиональным требованиям и критериям. Прогнозируется уменьшение риска на 40–50 %, так как кандидатов тестируют комплексно. Методы выявляют и отсеивают кандидатов, психологически не подготовленных к дальнейшей профессиональной деятельности, в связи с чем уменьшается текучесть кадров.

Мероприятие № 3: разработка системы адаптации вновь прибывших сотрудников ресторана «Х» (рис. 3).

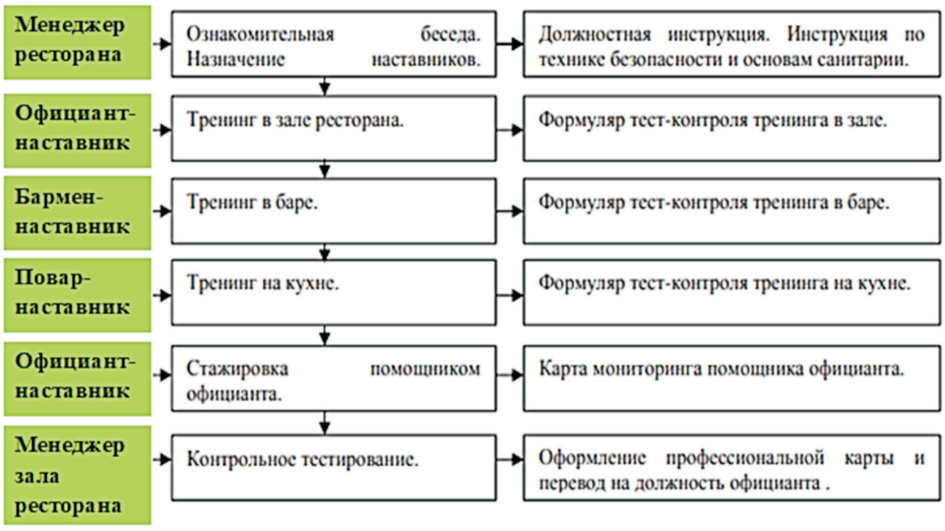


Рисунок 3. Мероприятия по адаптации работников ресторана «Х»
Примечание: составлено авторами на основе собственных исследований

Согласно рисунку 3, адаптация персонала ресторана «Х» происходит поэтапно. Для ускорения процесса адаптации предлагаются беседы, тренинги, тестирования в зависимости от категории работника. Дополнительными инструментами служат обучающие видеоуроки и онлайн-тесты, что позволяет представить информацию о предстоящей работе даже в случае отсутствия контроля менеджера.

Данная система позволяет решить проблему текучести кадров и сократить процент увольнения работников в первые месяцы на 10–15 %. Внедрение комплексной системы адаптации помогает быстрее адаптировать работника и задействовать в адаптации других сотрудников ресторана, увеличивая социальный эффект.

Мероприятие № 4: внедрение комплексной системы обучения персонала «Х».

В качестве решения проблемы обучения разработана структурированная и комплексная система обучения персонала без отрыва от производства. Обучением персонала занимается менеджер ресторана, прошедший обучение в тренинг-центре. Также задействуются шеф-бармен, шеф-повар, сомелье или тренинг-менеджер (представитель алкогольной компании). Занятия проводятся еженедельно, в утреннее время. Система разделена на два блока (рис. 4 и 5).



Рисунок 4. Первый блок программы обучения персонала

Примечание: составлено авторами на основе собственных исследований



Рисунок 5. Второй блок программы обучения персонала

Примечание: составлено авторами на основе собственных исследований

Исходя из рисунков 4 и 5 видно, что данные блоки обучения рассчитаны на 12 недель, по занятию в неделю. В случае пропуска занятия информация предоставлена на портале для самостоятельного изучения. Для подкрепления информации об обучении создан личный онлайн-кабинет. На данном портале сотрудник имеет доступ к материалам обучения проходящих тренингов, семинаров.

Оценка эффективности внедрения данной системы обучения проведена по методу Киркпатрика. Оценка происходила в 5 этапов. На первом этапе для оценки реакции участников проведено анкетирование удовлетворенностью результатами обучения. Около 80 % обучающихся высоко оценили форму проведения тренингов, отметив наличие обучающих видеофрагментов и проведение тестирования на базе онлайн-платформы в конце блока. На втором этапе оценки по окончании каждого блока обучения проведено тестирование. Тест состоял из 25 теоретических и 25 практических заданий. 93 % участников успешно прошли тестирование, 1 человек из 16 показал результат ниже 70 %, 60 % обучающихся показали отличные результаты. На следующем этапе для оценки эффективности применения системы обучения на практике тренинг-менеджер провел наблюдение за работой каждого сотрудника. Оценка производилась по ряду критериев. Тренинг-менеджер оценил на отлично изменение поведения на рабочем месте у 69 % сотрудников. Комплексная оценка 360° показала высокую эффективность системы обучения. 94 % сотрудников смогли успешно применить полученные знания на практике. Прогнозируется рост эффективности работников еще на 3–5 %.

Каждое из занятий предполагает следующие статьи затрат: оплата труда тренинг-менеджеров (15 000 тг за занятие) и затраты на материалы (200 000 тг). Учитывая, что тренинги будут проводиться без отрыва от производства, затрат на аренду помещения и на транспортные услуги не возникнет. Таким образом, предварительная тренинг-система потребует около 380 000 тг (15 000 тг х 12 занятий + 200 000 тг).

У ресторана имеется официальный сайт, поэтому можно запустить дополнительный инструмент для внутреннего пользования — личный кабинет. Расходы на внедрение сайта оцениваются в 100 000 тг.

Мероприятие № 5: внедрение системы ключевых показателей эффективности сотрудников ресторана «Х».

Для решения проблемы неэффективной материальной стимуляции труда и повышения эффективности работы сотрудников ресторана «Х» предложено внедрить систему оценки ключевых показателей KPI (Key Performance Indicator — ключевые показатели эффективности, КПЭ). Внедрение системы KPI позволит не только оценивать сотрудников, но и внедрять эффективную систему мотивации и денежного стимулирования персонала.

В ходе расчета KPI выбраны такие показатели эффективности работы, как средний чек, количество гостей, RevPASH (Revenue per Available Seat-Hour — доходность на час пребывания) и выполнение плана продаж. Это связано с основной задачей руководства ресторана «Х» — увеличение объема продаж и прибыли предприятия. В таблице 3 рассчитаны показатели KPI для сотрудников зала ресторана «Х».

Таблица 3. Анализ статистических данных за три месяца по каждому KPI ресторана «Х» и разработка плановых значений

№ п/п	Показатель	Исходное значение (средние показатели за месяц)	Плановое значение
1	Средний чек	14 054 тг	18 000 тг
2	Количество гостей	853	1000
3	RevPASH	525 тг/час	591 тг/час
4	Выполнение плана продаж	88 %	100 %

Примечание: составлено авторами на основе собственных исследований

Исходя из таблицы 3, сотрудники ресторана (официанты и менеджеры) выполняют план продаж на 88 %. Средний чек в исходном значении ниже планового значения на 22 % и достигает 78 % в месяц. Количество гостей находится в норме и разнится по сезонам. Что касается одного из важнейших показателей ресторана — RevPASH, — его показатели ниже плановой отметки на 12 % и составляют 525 тг.

Существует возможность увеличить RevPASH путем повышения продаж. Оценивая работников по данным критериям, есть возможность внедрения мотивационной системы оплаты труда, которая зависит от выполнения плана продаж (табл. 4). Оценивая RevPASH, можно выявить наименее прибыльные часы работы ресторана и скорректировать стратегию продаж.

Ниже представлены расчеты плановой и исходной доходности на час пребывания:

$RevPASH_{план}$ = 63 000 000 / 148 x 24 x 30 = 591 тг/час

$RevPASH_{исх}$ = 56 000 000 / 148 x 24 x 30 = 525 тг/час

Таблица 4. Расчет KPI для сотрудников зала ресторана «X»

№ п/п	Ключевые показатели	Вес KPI	Цель	Факт.	Индекс KPI
1	KPI 1	0,3	100 %	78 %	0,23
2	KPI 2	0,25	100 %	85 %	0,21
3	KPI 3	0,2	100 %	88 %	0,18
4	KPI 4	0,25	100 %	88 %	0,22
Коэффициент результативности		0,84			

Примечание: составлено авторами на основе собственных исследований

Согласно данным таблицы 4, KPI составляет 84 %. Эффективность работы персонала зала ниже плановой на 16 %.

На основе KPI также можно рассчитать заработную плату одного сотрудника зала. В ресторане «X» существует фиксированная часть оплаты в размере 70 000 тг и переменная часть в зависимости от выполнения плана продаж.

Стоит отметить предложение о внедрении премиальной системы, суть которой заключается в следующем: в случае выполнения плана сотрудник награждается определенным процентом премиальных выплат (табл. 5).

Таблица 5. Схема расчета премиальных выплат переменной части заработной платы сотрудников зала ресторана «X»

Индекс KPI	Коэффициент премии
Ниже 70 %	0
70–80 %	0,5
80–90 %	0,7
90–95 %	0,9
95–100 %	1
105–110 %	1,3
Свыше 110 %	1,5

Примечание: составлено авторами на основе собственных исследований

Таблица 5 показывает, как индекс может отразиться на заработной плате сотрудников и повысить их мотивацию к увеличению продаж.

Благодаря внедрению системы KPI предприятие достигло следующих результатов: реализована эффективная для работников система мотивации труда в форме премиаль-

ных выплат, зависящих от показателей KPI, увеличились такие показатели, как средний чек, оптимизация часов посещения согласно RevPASH, сокращение текучести кадров за счет увеличения заработной платы в соответствии с результатами труда.

Система KPI действует в сочетании с уже применяемой системой оценки Mystery Shopping. Так, система «тайного гостя» позволяет анализировать качественные показатели работы, а система KPI — количественные.

Сроки внедрения системы KPI — от 2 до 8 недель. Не требуются финансовые вложения, так как система разрабатывается управляющими.

По таблице 6 видно, как система KPI влияет на соотношение выполненной работы и переменной части заработной платы, то есть премиальных выплат помимо оклада.

Таблица 6. Плановая сумма премиальных выплат по системе KPI в ресторане «X»

№ п/п	Должность	Оклад	Плановая сумма премии	Факт выполнения за период		Коэффициенты		Премия	З/п
				% от плана продаж	% от плана работ	объем продаж	объема работ		
1	Официант	70 000	70 000	95	100	0,5	0,5	70 000	140 000
2	Менеджер по доставке	90 000	90 000	85	97	0,35	0,35	63 000	153 000
3	Бармен	70 000	70 000	80	78	0,25	0,25	35 000	105 000

Примечание: составлено авторами на основе собственных исследований

Как видно из таблицы 6, система премирования увеличит эффективность продаж, если работник выполняет плановую норму или даже перевыполняет ее.

Оценивая общую экономическую эффективность, рассчитана стоимость предложенных мероприятий по управлению персоналом ресторана «X».

Таблица 7. Затраты на внедрение мероприятий по управлению персоналом в ресторане «X»

№ п/п	Наименование мероприятия	Единовременные затраты	Ежемесячные затраты	Общие затраты (за 6 месяцев)
1	HR-отдел	3 050 000	1 360 000	11 210 000
2	Система тренингов	200 000	15 000 x 4 = 60 000 60 000 x 3 = 180 000	380 000
3	Личный онлайн-кабинет	100 000	-	100 000
4	Система KPI	-	-	-
5	Система подбора персонала	120 000 x 2 = 240 000	-	240 000
Итого				11 930 000

Примечание: составлено авторами на основе собственных исследований

Из таблицы 7 видно, что самыми расходными мероприятиями станут создание единого HR-отдела, а также предварительная система тренингов. Внедрение новой системы подбора персонала потребует подготовки только двух менеджеров, поэтому это будет стоить предприятию только 240 000 тг, тогда как открытие личного онлайн-кабинета обойдется всего в 100 00 тг.

Для видения продуктивности работ данных мероприятий произведен плановый расчет экономической эффективности мероприятий сроком на 6 месяцев (табл. 8).

Таблица 8. Расчет экономической эффективности внедрения предложенных мероприятий

№ п/п	Показатель	До мероприятия (апрель 2018 г.)	После мероприятия (октябрь 2018 г.)	Изменение	
				абсолютное значение	% прироста
1	Выручка от реализации продукции услуг, тыс. тг	63 000	72 000	9 000	12,5
2	Себестоимость продукции, тыс. тг	557 692	707 692	150 000	21,2
3	Затраты на один тг реализации	24	24	-	-
4	Прибыль, тыс. тг	10 082	11 392,66	1310,66	11,5
5	Рентабельность деятельности, %	17	19	2	10,5

Примечание: составлено авторами на основе собственных исследований

Данные таблицы 8 показывают положительное абсолютное и относительное значение прироста, что указывает на увеличение самых важных для любого предприятия показателей — прибыльности и рентабельности. Изменений в затратах на реализацию не ожидается, но возможно увеличение себестоимости продукции. Положительными показателями станут значительный прирост выручки и прибыли, что покроет затраты в увеличении себестоимости продукции. Стоит также отметить, что для такого короткого срока данные плановые изменения должны существенно повлиять на все экономические показатели предприятия.

В заключение следует указать, что данные системы усовершенствования систем подбора, адаптации и обучения персонала реальны для их реализации и отлично подходят концепции ресторана «Х», так как качество обслуживания — один из тех факторов, которые ресторан старается использовать в качестве ключевого показателя своего имиджа.

В первую очередь предложены новые методы подбора персонала согласно требованиям ресторана и современным реалиям; ресторан, таким образом, может решить проблему текучести кадров и улучшить качество сервиса путем подбора соответствующих работников.

Вторая часть новой системы управления персоналом — адаптационные мероприятия, которые также помогут ускорить процесс приспосабливаемости работников к своим рабочим местам, обязанностям и коллективу путем постоянного обучения (внедрение тренинг-систем, стажировок и т. д.).

Третьим комплексом мероприятий являются обучающие методы, которые также основаны на существующих проблемах, исходя из которых стало возможным решить не только проблемы обучения, но и всей целостной системы отдела кадров. Создание собственного центра по работе с персоналом и открытие личного портала на сайте — вот два основных нововведения, которые помогут контролировать работу персонала, оценивать качество работы всех работников, начиная от руководящих позиций и заканчивая обслуживающим персоналом. Более того, персоналу станут доступны материалы по обучению: лекции, видеоуроки и другие обучающие инструменты. Это говорит о том, что даже при пропуске занятий персонал всегда будет иметь доступ к получению необходимой ему информации. Также наладится обратная связь с руководством на дистанционной основе.

С экономической точки зрения данные мероприятия не повлекут больших расходов, а станут прибыльным капиталовложением — все выделенные средства должны положительно повлиять на рентабельность предприятия и окупиться в ближайшие несколько

месяцев. Расходы в целом оценены в 11 930 000 тг, что является относительно небольшой суммой расходов для целой сети ресторанов, так как ежемесячная выручка одного только ресторана «Х» составляет на сегодняшний день 63 000 000 тг. Руководству остается только рассмотреть, утвердить и внедрить план предложенных мероприятий.

Список литературы

1. Спивак, В. А. Управление персоналом: Учебное пособие. — М.: Эксмо, 2010. — 226 с.
2. Гавренкова, В. И., Гудин, Ю. Г. Управление персоналом: Учебное пособие / под ред. Т. Э. Заворотной. — М.: 2010. — 233 с.
3. Куатова, Д. Я. Экономика предприятия: Учебное пособие. — Алматы: Экономика, 2012. — 261 с.
4. Кибанова, А. Я. Управление персоналом организации: Учебник / под ред. А. Я. Кибанова. 3-е изд., доп. и перераб. — М.: ИНФРА-М, 2005. — 638 с.
5. Вечер, Л. С. Государственная кадровая политика. Курс лекций. ’— Минск: Акад. упр. при Президенте Респ. Беларусь. — 343 с.
6. Банько, Н. А., Карташов, Б. А., Яшин, Н. С. Управление персоналом: Учебное пособие. — Часть I. — Волгоград: ВолгГТУ, 2006. — 96 с.
7. Ленская, И. Ю., Шиндряева, И. В., Ширяева, В. А. Управление персоналом организации: конспекты лекций: Учебное пособие. — М.: Мир науки, 2017. — 127 с.
8. Туризм в Казахстане / Статистический сборник Статистического Комитета РК [Электронный ресурс] // stat.gov.kz.
9. Данные сайта ParmigianoGroup [Электронный ресурс] // parmigiano-group.com.
10. План эвакуации при пожаре ресторана OLIVIER Restaurant & Bar.
11. Финансовая отчетность ресторана OLIVIER Restaurant & Bar за 2015−2017 гг.
12. Отчет о кадровой работе ресторана OLIVIER Restaurant & Bar за 2015−2017 гг.
13. Современные методы подбора персонала [Электронный ресурс] //www.hr-portal.ru.
14. Должностная инструкция менеджера ресторана, должностные обязанности менеджера ресторана, образец должностной инструкции ресторана [Электронный ресурс] //www.rabota.ru.
15. Грюнштам, В. А., Горячкин, П. В. Материальные ресурсы в строительстве. — СПб., 2008. — 524 с.
16. Оценка эффективности обучения. Модель Дональда Киркпатрика [Электронный ресурс] // www.hr-portal.ru.
17. Киркпатрик, Д. Пришло время в корне менять ситуацию [Электронный ресурс]. — 2010. Режим доступа: www.ippnou.ru/print/.
18. Должностная инструкция менеджера по подбору персонала [Электронный ресурс] // www.rabotka.ru/job_description/.
19. Должностная инструкция тренинг-менеджера [Электронный ресурс] //www.aup.ru/docs.
20. Должностная инструкция специалиста по оценке и аттестации персонала [Электронный ресурс] //hr-elearning.ru/.

Особенности формирования стратегии развития малого бизнеса

Жулдыз Абдыгапарова

Almaty Management University, г. Алматы, Казахстан
a.zhuldyz@pride-logistics.kz

Сложно переоценить значение и важность стратегии для любого бизнеса, будь то крупный завод республиканского значения или малый семейный бизнес. Когда стратегия отражает объективную картину деятельности компании примерно на 5 лет, содержит подробное описание, каких результатов необходимо достичь и за какой период, какие для этого нужны ресурсы, оценку трендов развития отрасли и т. п., руководители получают четкий план действий, который каскадируется на операционные задачи и, как правило, достигается. Но даже лучшая стратегия не будет работать и не принесет результатов, если она не доведена до всех сотрудников компании. Когда каждый понимает, куда идет компания, что будет с ней через 3–5 лет, проще управлять компанией: определить приоритетные задачи, работать в выбранном направлении, а не стараться сделать все и сразу.

Несмотря на очевидные преимущества наличия стратегии, далеко не каждая компания ее имеет, особенно если речь о малом предприятии. Вроде все предельно понятно: вот наша компания, вот наши продукты или услуги, мы работаем на вот этом рынке и вот наши клиенты. Но отсутствие стратегии развития разрушает, как правило, около 90 % компаний малого бизнеса уже в первый год их существования. Возможно, такой подход помог бы выжить компаниям, если бы они находились в других рыночных условиях, например при дефиците товаров, однако конкуренция на рынках усиливается с каждым днем, и казахстанским предприятиям малого и среднего бизнеса следует серьезно задуматься о своей деятельности в долгосрочной перспективе. Стратегия развития компании — отличный инструмент, который поможет построить планы дальнейшего существования компании.

Стратегическое планирование в свое время породило методологию стратегического управления, и сегодня оно составляет неотъемлемую его часть. Стратегическое управление вызывает растущий интерес у предприятий малого бизнеса, которые сталкиваются с трудностями в воплощении новейших и результативных бизнес-стратегий [1]. Один из признаков стратегических задач — факт, что их решение определяется долговременной перспективой развития организации, то есть эти решения и являются стратегическими. Система и методология, описывающие принятие стратегических решений, является, по сути, стратегическим управлением в организации [1].

Одно с свойств хитрых вопросов — то, что их решение устанавливает продолжительную будущность формирования компании, то есть подобные постановления считаются хитрыми. Концепция и методика, обрисовывающие утверждение хитрых заключений, считаются хитрым правлением в компании [1].

При построении стратегии для предприятия малого бизнеса необходимо учитывать ряд критериев, характеризующих малый бизнес:

- ресурсы компании и производственная мощность, как правило, очень ограничены;
- системы менеджмента не выражены ярко;
- обычно малый бизнес работает на очень ограниченном рынке и значительно зависит от территориального положения;
- минимальный уровень систематизации менеджмента;
- ассортимент продукции, как правило, небольшой;
- персонал компании — специалисты широкого профиля (зачастую малый бизнес не может себе позволить иметь много узкопрофильных специалистов).

Кроме того, к особенностям малого бизнеса относятся следующие черты:

- максимальная гибкость — компания быстро реагирует на изменения рыночной ситуации;
- нет необходимости следовать обширной производственной программе;
- высокая оперативность управления;

- количество персонала до 50 человек, чаще до 10;
- часто это семейный бизнес.

При построении стратегии для предприятия малого бизнеса, основной деятельностью которого является оказание транспортно-экспедиторских услуг, следует уделить внимание следующим факторам внешней среды:

- система налогообложения страны, в которой находится компания, а также стран, на территориях которых оно планирует деятельность или партнерство; особое внимание следует уделить таможенному законодательству;
- характерные погодные условия для предотвращения возможных рисков; необходимо составить карту погодных условий;
- возможность использования различных видов транспорта в тех странах, где компания работает, в зависимости от местности;
- экономика регионов и крупные компании, нуждающиеся в транспортно-экспедиторских услугах;
- уровень жизни населения.

Данные, полученные в рамках такого тщательного анализа, помогут построить объективную стратегию и продумать, каким образом компания может развиваться.

Часто случается так, что малый бизнес требует для старта небольшие инвестиции и при этом не имеет достаточно проработанного бизнес-плана. Собственник имеет бизнес-идею и хочет ее как можно быстрее реализовать. В таком случае он часто сталкивается с проблемой дефицита оборотных средств. Планирование денежных потоков — важная часть стратегии малого предприятия.

Вторая серьезная проблема собственника — продвижение компании в условиях ограниченности ресурсов. Поскольку у собственника персонала зачастую по минимуму, он сам должен заниматься и продвижением, и финансовыми вопросами, и у него просто нет времени на разработку долгосрочного плана действия — он погряз в операционной деятельности. Это существенно повышает риски недолгосрочного существования компании.

Есть другой сценарий развития компании без стратегического планирования. Допустим, компания зашла на рынок, и дела обстоят очень неплохо — и заказы есть, и сотрудники, компания растет. Но компания перестает справляться: возникают сложности с заказами, сотрудники получают множество разнообразных задач и не совсем понимают, зачем они их выполняют, в компании не хватает квалифицированных управленцев, не построены бизнес-процессы, а собственник не успевает контролировать все поставленные задачи. Эрик Фламгольц называет такие явления «болезнями роста», которые встречаются у многих быстрорастущих компаний [2]. Хотя «болезни роста» являются признаком успешной компании (компания все-таки растет), тем не менее они сами по себе составляют проблему и являются признаком проблем в системе управления компании. Если вовремя надлежащим образом не устранить причины организационных «болезней» компании, они повлекут за собой серьезные проблемы и возможную «смерть» даже успешных компаний. Это еще раз доказывает важность стратегии для компании любого уровня.

Фламгольц в своей книге «Болезни роста — переход от простого предпринимательства к профессионально управляемой организации» приводит три уровня стратегии, при построении которых менеджмент понимает, как компания будет конкурировать в долгосрочной перспективе, что составляет сильные стороны компании и какие есть ограничения. Эти три уровня стратегии образуют колесо стратегии, представленное на рисунке 1.

Первый уровень представляет собой основополагающую стратегию, определяющую общую концепцию и то, каким образом компания будет конкурировать. Важно писать реалистичные стратегии, опираясь на исследования рынка, тренды и т. п.

Второй уровень стратегии — поддерживающие стратегии. На этом уровне руководству компании необходимо понять, какие меры принимать на каждом из уровней пирамиды организационного развития: операционные системы, рынки, ресурсы, товары, культура, системы управления — для эффективной поддержки основополагающей стратегии. Как правило, поддерживающие стратегии определяются очень коротко, здесь не стоит задача расписать план действий текущих задач.



Рисунок 1. Три уровня стратегии

Примечание: источник [2]

На третьем уровне — операционные стратегии — определяют, каким образом компания будет реализовать основополагающую стратегию, и вот здесь уже нужен список текущих задач. Они должны быть сосредоточены на выполнении критически важных задач из всего того, на чем компании необходимо сосредоточить свое внимание для реализации основополагающей стратегии.

Считаем, что этот подход к написанию стратегии вполне подойдет и для предприятий малого бизнеса, что неплохо продемонстрировано на нескольких примерах европейских и американских компаний, которые консультировались в компании Management System Consulting (компания, соучредителем которой является Фламгольц).

Анализ компании по методике Фламгольца вполне подходит не только для диагностики существующей стратегии, но и для построения стратегии компании, у которой никогда не было стратегического планирования, в силу того, что диагностика по данной методике проводится очень серьезная, тщательно анализируются внешняя и, особенно, внутренняя среда. Полученные в рамках анализа данные служат качественной основой для построения стратегии.

Безусловно, у разработки стратегии развития компаний малого и среднего бизнеса есть особенности, одной из которых является применение кооперативных стратегий. В таких стратегиях большое внимание уделяется двум процессам: совершенствованию организации деятельности и функций менеджмента, а также увеличению степени микроэкономического взаимодействия в самой компании.

При совершенствовании организации деятельности и функций менеджмента кроме вопросов выживания компании необходимо поработать над задачами увеличения эффективности производственного и финансового управления. Дополнительно компании нужно развивать партнерскую сеть, выработать оптимальное и бережливое отношение к ресурсам организации, работать над снижением операционных издержек. Работа по указанным выше направлениям присуща компании, которая стремится к росту и развитию, а также в будущем сможет масштабировать бизнес [3].

Рассмотрим обоснованность применения стратегии увеличения степени взаимодействия внутри самой компании. Несколько лет назад взаимодействие крупного бизнеса с представителями МСБ осуществлялось благодаря поддержке со стороны крупных произ-

водственных структур, которые могли обеспечить стабильность заказов, большой объем и т. д. Взамен они получали обеспечение эффективности оборота капитала крупного бизнеса. Сегодня, в кризисных условиях, которые сказались в том числе и на крупном бизнесе, такая стратегия взаимодействия и развития малого бизнеса становится нерезультативной.

В нынешних условиях малый бизнес в некоторых сферах экономики находится в условиях сильной конкуренции, и есть смысл для взаимодействия и кооперации между субъектами малого бизнеса, тем более что государственная поддержка остается слабой, при всех усилиях со стороны государственных органов.

Чаще всего встречается симбиоз малых предприятий (стратегические альянсы, партнерские взаимодействия) на равных условиях. Компании малого бизнеса, таким образом, достигают одновременно нескольких целей:

- могут осилить большие проекты;
- уменьшают издержки на единицу продукции за счет масштаба производства и транзакционных затрат;
- могут предоставить заказчику дополнительные услуги [3].

Также на текущий момент между субъектами малого и среднего бизнеса, работающими в разных областях, чаще всего дополняющими друг друга, очень распространено сотрудничество. Таким образом компании малого бизнеса получают больше клиентов, а заказчики — более полный пакет услуг.

Рассмотрим пример формирования стратеги компании малого бизнеса, работающей в сфере транспортно-экспедиторских услуг, на основе изученных теоретических аспектов.

ТОО Pride Logistics Service работает в сфере перевозок разными видами транспорта. Это динамично развивающаяся, молодая компания, работает на рынке более семи лет. За данный период компания смогла зарекомендовать себя на рынке транспортных услуг благодаря высокому профессионализму сотрудников, гибкой системе скидок и наличию стабильных и надежных партнеров по всему миру. Объемы работ компании растут: в 2015 г. произошло увеличение объемов перевозок в три раза. У компании в наличии сертификаты Ассоциации национальных экспедиторов Казахстана (АНЭК) и сертификат соответствия экспедиторских услуг.

Благодаря наличию крупной агентской базы компании по всему миру география транспортных услуг включает в себя все страны Европы, Африки, Канаду, США, Австралию, Китай, страны Юго-Восточной Азии, Иран, ОАЭ, Пакистан, все страны Прибалтики и СНГ.

В настоящий момент прописанной стратегии компании на определенный период нет, есть лишь видение руководителей о том, что планируется дальнейшее расширение компании: расширение списка услуг, открытие новых офисов в Китае, Ташкенте и Москве. Данные направления были выбраны исходя из объема грузоперевозок.

С учетом имеющейся информации о компании рекомендуем одним из основных направлений стратегии рассмотреть именно стратегические альянсы с партнерами из других стран. Как описано выше, это позволит осуществлять более крупные проекты, реализовывать совместные проекты, сэкономить средства.

Поскольку компания показывает быстрый рост, при таком же темпе развития она столкнется с «болезнями роста» — с трудностями, которые, как правило, возникают у таких быстрорастущих компаний. Для дальнейшего развития рекомендуем построить стратегию компании, применив подход Фламгольца, поскольку он, на наш взгляд, позволит малому бизнесу сформировать стратегию, основанную на тщательном анализе возможностей компании и внешней среды.

Отсюда делаем вывод о том, что применение кооперативных стратегий для компаний малого бизнеса эффективно и приносит ощутимые результаты. Малый бизнес в Европе достаточно широко использует кооперативные стратегии развития.

В заключение хотелось бы отметить, что правильно выбранная стратегия позволит построить направление развития компании от исходного состояния до желаемого. То есть стратегия должна ответить на вопросы, как достичь желаемого состояния компании или как достичь стратегических целей организации.

Конечно, нет такой стратегии, которая подойдет всем компаниям или всем компаниям определенной отрасли или размера. Тем не менее существуют модели и систем-

ные решения, которые уже доказали свою эффективность, и применение кооперативной стратегии для субъектов малого бизнеса — одна из таких моделей. Следует признать, что большинство бизнес-стратегий, в том числе классических, в случае малого бизнеса могут, с теми или иными допущениями, эффективно работать. Талант топменеджера и собственника организации малого бизнеса состоит в построении стратегии с учетом уникальных особенностей его компании, условий конкуренции и постоянно меняющейся окружающей среды.

Список литературы

1. Лапуста, М. Г., Старостин, Ю. Л. Малое предпринимательство. — М.: ИНФРА-М, 1998. — 345 с.
2. Фламгольц, Э., Рэндл, И. Болезни роста: переход от простого предпринимательства к профессионально управляемой организации / пер. с англ. — Алматы, Международная академия бизнеса, 2013. — 572 с.
3. Пиньковецкая, Ю. С. Малые предприятия России: закономерности, классификация и направления повышения эффективности [Текст] / Ю. С. Пиньковецкая, 2011. — 204 с.

Особенности развития рынка нефтепродуктов в Республике Казахстан

Ануар Мирланович Абилкаир

Алматы Менеджмент Университет, г. Алматы, Республика Казахстан
a.abilkair@pnhz.kz

Резюме. В статье рассмотрены основные тенденции развития казахстанского рынка нефтепродуктов, который является важнейшей сферой экономики. Одной из проблем эффективности маркетингового анализа рынка нефтепродуктов является ограниченность имеющихся маркетинговых исследований по причине нехватки первичных статистических данных. Существующая информация по рынку публикуется государственными статистическими организациями с некоторым опозданием, и на момент проведения исследования их можно считать устаревшими. Для проведения маркетингового анализа структуры рынка нефтепродуктов с актуальными данными компаниям приходится нести большие расходы, выстраивать собственную систему сбора статистических данных. В Казахстане установлен высокий уровень государственного регулирования рынка нефтепродуктов. Такая политика обусловлена тем, что отечественный рынок производства нефтепродуктов не перекрывает внутренний спрос. Анализ производства нефтепродуктов в рамках данной статьи проведен по трем крупным республиканским нефтеперерабатывающим заводам, которые совокупно производят около 99 % бензина, 90 % дизельного топлива и 92 % мазута топливного. Рассмотрены три группы нефтепродуктов: бензины, дизельное топливо, мазут. При анализе показателей спроса рассмотрены следующие факторы: динамика валового национального продукта, демографические факторы, количественные показатели основных потребителей нефтепродуктов в стране.

Ключевые слова: рынок нефтепродуктов, структура рынка, маркетинговый анализ

Введение

Тенденции на рынке продукции нефтепереработки оказывают влияние на все сферы рыночной экономики. Проведение маркетингового анализа структуры рынка нефтепродуктов, с достоверными результатами по прогнозированию и планированию структуры рынка, дают возможность повысить показатели финансово-экономического развития компании.

Маркетинговый анализ структуры рынка — самый углубленный вид анализа, ставящего своей целью не только описание структурных элементов рынка в различных условиях, но и выяснение причин, которые лежат в его основе и обуславливают характер, распространенность, остроту и другие свойственные ему черты. Этот вид маркетингового анализа распространен в практическом использовании. Если в ходе описательного маркетингового исследования устанавливается связь между характеристиками изучаемого явления, то в ходе маркетингового анализа определяется, имеет ли обнаруженная связь причинный характер. При проведении маркетингового анализа структуры рынка обычно используется комплекс методов сбора информации.

В системе маркетинга компании аналитические работы являются процессом формирования выводов по результатам маркетингового исследования рынка. Для быстрого и достоверного анализа нужны сгруппированные, структурированные и обработанные данные. По результатам проведения маркетингового анализа выявляются основные тенденции и закономерности развития рынка и дается их характеристика. Также оцениваются предпринимательские риски, реализуются управленческие действия, создается база управления рыночными процессами. При научном подходе к управлению компанией (регулированию отрасли) в основе стратегии развития, стратегического плана, лежат результаты проведенного маркетингового анализа. По результатам анализа товарного рынка выявляется система взаимосвязей компании с внешним окружением.

1 Литературный обзор

Г. Арчибальд под структурой рынка в экономике понимает «конфигурацию отраслей экономики в зависимости от числа предприятий, которые производят идентичную продукцию» [2, с. 43]. Он выделяет следующие структуры рынка: олигополию, монополию, монопсонию, монополистическую конкуренцию, дуополию, совершенную конкуренцию, естественную монополию. То есть Арчибальд под структурой рынка понимает некий вид конфигурации производителей на рынке. Данное определение узкое и в большей части относится к макроэкономике, а не к маркетингу.

По определению С. Авдашева и Б. Кузнецова под структурой рынка подразумевается «внутреннее строение, расположение, порядок отдельных компонентов рынка» [3, с. 13]. Маркетинговый анализ в данном случае может проводится по объектам рыночных отношений, по субъектам рынка, по географическому положению, по степени ограничения конкуренции, по отраслям, по характеру продаж и пр. Данное определение шире, чем предыдущее, и его можно использовать в данной диссертации.

Под маркетинговым анализом структуры рынка будут пониматься аналитические исследования соотношения отдельных компонентов/элементов рынка, их доли на рынке, а также тенденции и влияние отдельных элементов на всю структуру (структурные сдвиги).

И. Беляевский и Н. Татаркова считают, что важнейшей особенностью конъюнктуры рынка является его пропорциональность:

- разбалансированность/сбалансированность спроса и предложения в структуре рынка;
- соотношение отдельных частей структуры рыночной деятельности и рынка [4, с. 26].

Формирование и развитие рынка проходит во взаимосвязи с другими элементами социальной жизни и рыночной экономики. По мнению А. Войтова, «пропорциональность, то есть оптимальность в соотношении между разными структурными элементами рынка, является важным условием «здорового» рынка, то есть основой для его стабильного развития» [5, с. 432]. Если на рынке выявляются различного вида диспропорции, деформации элементов рынка, то они, как правило, становятся причиной кризисных форм развития, искажают или затрудняют рыночные взаимоотношения, снижают показатели эффективности рынка.

Показатели уровня разбалансированности или сбалансированности рынка постоянно изменяются и находятся в динамике. Это обусловлено тем, что рынок постоянно меняется. То есть тенденции и закономерности структурных сдвигов надо постоянно исследовать, анализировать и прогнозировать.

Итак, показатели структуры рынка и отдельных его элементов являются важнейшими качественными характеристиками. При этом структура рынка может изменяться под маркетинговым воздействием. Структуру рынка можно и нужно регулировать с использованием экономических рычагов, которые имеются в распоряжении компаний, субъектов рынка, заинтересованных в тех или иных структурных сдвигах. Маркетинговое воздействие на структуру рынка основывается на анализе уровня разбалансированности или сбалансированности рынка.

Компания в начале проведения маркетингового анализа структуры рынка ставит, как правило, следующие задачи: определение объемов производства и реализации продукции на рынке; исследование характеристик тех или иных видов продукции и их места в структуре рынка; аналитические работы по исследованию структурных сдвигов на рынке по товарообороту; моделирование и анализ региональных и социально-экономических различий товарооборота и товарной структуры (рис. 1).

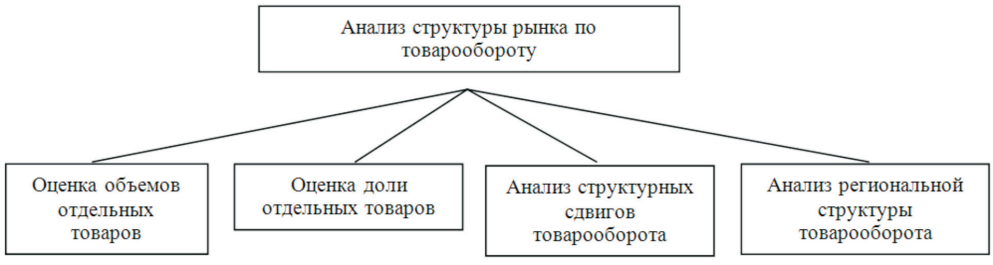


Рисунок 1. Модель структуры рынка по товарообороту

Примечание: источник [5]

Представленные на рисунке 1 работы в рамках анализа структуры рынка могут быть расширены за счет особенностей отрасли (конкретного рынка). Маркетинговый анализ макро- и микропропорций рынка является важной и актуальной задачей как в стратегическом, так и в конъюнктурном анализе. В рамках маркетингового анализа структуры рынка также надо изучать тенденции динамических изменений в долях за определенный период времени.

А. Петрова отмечает, что товарная структура товарооборота формируется под влиянием следующих факторов:

- структура потребностей (производственные, общественные и личные);
- структура производства;
- уровень и структура денежных средств (кредит, фонды);
- уровень и соотношение цен, а также инфляционный процесс [6, с. 26].

Выделяются следующие важные факторы, которые влияют на структуру рынка:

- демографические условия (структура по возрасту, полу, составу семей и пр.);
- социально-культурные различия в стране;
- уровень урбанизации страны;
- уровень платежеспособности потребителей;
- национальные и географические характеристики потребления и пр.

Также воздействие на уровень потребления в структуре рынка имеют поведенческие и психографические факторы (рис. 2).

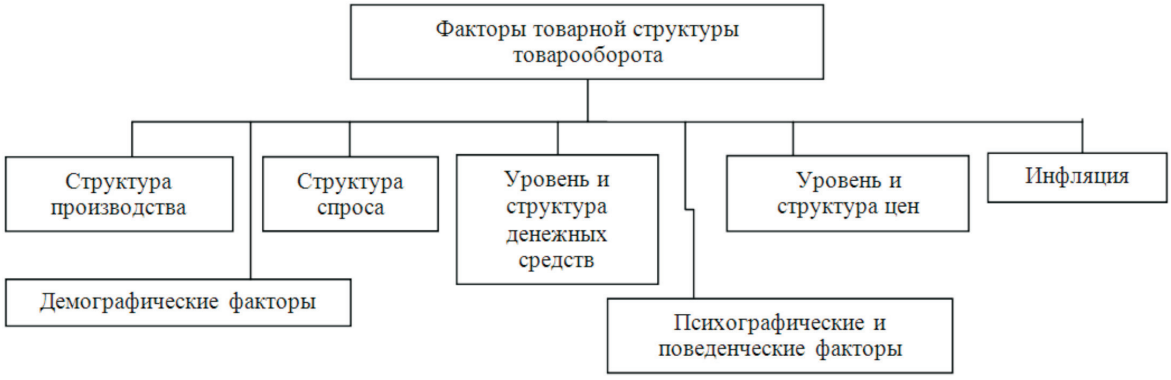


Рисунок 2. Анализ товарной структуры товарооборота

Примечание: источник [6]

Перечисленные на рисунке 2 факторы, влияющие на структуру товарооборота, структуру рынка, также исследуются в рамках маркетингового анализа.

При анализе пропорциональности структуры рынка применяются два основных относительных показателя:

- удельный вес (доля), то есть описание места, которое занимается элементом в целом процессе или явлении;
- коэффициент соотношения, то есть прямое сопоставление двух частей или явлений совокупности.

Удельный вес исчисляется в процентах, то есть на 100 единиц явления, но иногда исчисляется и в коэффициентах, на одну единицу явления [1]. При проведении структурного маркетингового анализа используются также методы оценки уровня колеблемости показателей пропорциональности, их регрессионные и трендовые модели и пр. Иногда используется спектральный анализ рынка.

В основу маркетингового анализа структуры рынка (его пропорциональности) ложатся результаты маркетингового исследования, полученные с помощью следующие методов:

- расчет относительных величин структуры рынка и координации;
- расчет компаративных (сравнительных) индексов;
- индикативный метод;
- балансовый метод;
- методы экспертных и неформальных оценок (рис. 3).

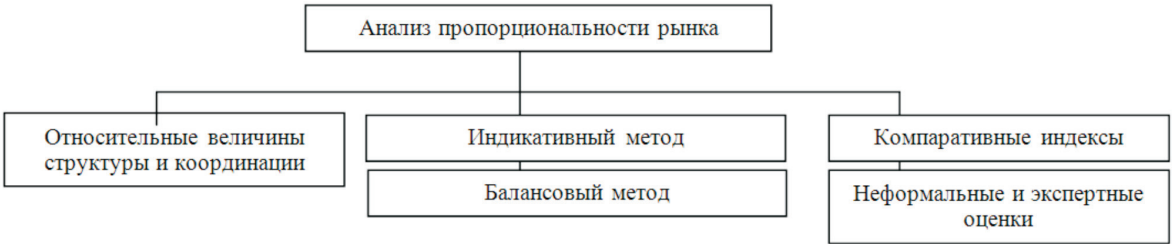


Рисунок 3. Методологическая база анализа пропорциональности рынка в рамках маркетингового анализа структуры рынка

Примечание: источник [1]

Пропорциональность рынка оценивается с помощью наблюдения за рядом параметров рынка. Так, например, могут быть рассмотрены изменения объемов товарных запасов конкретного продукта. Уровень товарных запасов является хорошим индикатором конъюнктуры рынка, даже небольших изменений соотношения предложения и спроса. Так, рост спроса над предложением ведет к сокращению товарных запасов, а увеличение предложения над спросом, как правило, сопровождается увеличением суммы товарных запасов. При сбалансированном спросе и предложении сумма товарных запасов характеризуется стабильностью.

С точки зрения макроэкономического анализа рыночной ситуации товарная структура товарооборота должна показать уровень сбалансированности или дисбаланса предложения и спроса. С точки зрения оценки качества жизни граждан товарная структура розничного товарооборота на рынке является качественным критерием уровня удовлетворенности личных потребностей человека.

В практике маркетингового анализа структуры рынка и товарооборота есть некоторая иерархическая последовательность, которая позволяет выделять комплексы продукции, макро- и микрогруппы продукции, рассматриваемые как независимые компоненты структуры и как совокупности, содержание которых подлежит отдельному структурному изучению. Самостоятельно исследуется структура продаж продукции потребительского и производственного назначения (рис. 4).

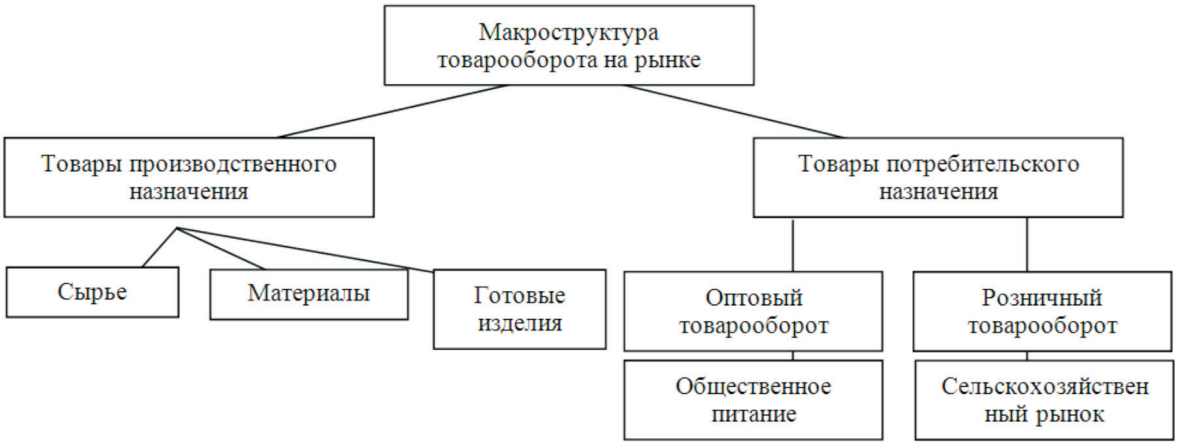


Рисунок 4. Анализ макроструктуры товарооборота

Примечание: составлено автором

Под товарной группой понимается совокупность продукции и ее типов, которые сгруппированы по сочетанию социальных, экономических и технологических признаков. Важными признаками можно назвать потребительские свойства, назначение продукции, особенности сырья, отраслевое происхождение продукции и пр. Так, например, в данной диссертации проведен маркетинговый анализ структуры рынка нефтепродуктов. Нефтепродукты являются товарной группой производственного назначения с элементами группы товаров потребительского назначения.

Каждому рынку присущи свои специфические макрогруппы. Например, в производстве продуктов нефтепереработки это: оптовые и розничные продажи продукции, уровень потребления и прогнозы по нему, экспорт и импорт продукции и пр.

И. Беляевский считает, что наиболее распространенным методом подсчета и маркетингового анализа товарной структуры товарооборота является балансовый метод [1]. Формула (1) оценки движения продукции на рынке имеет следующий вид:

$$P_i = З_{н_i} + П_i - P_{док.i} - З_{к_i} \quad (1)$$

где:

P_i — расход i-го товара за период;

$З_{н_i}$, $З_{к_i}$ — запасы i-го товара соответственно на начало и конец периода;

$П_i$ — поступление i-го товара за период;

$P_{док.i}$ — документированный расход, который не является продажей.

Расход (P_i) может не совпадать с фактической продажей за счет каких-либо недокументированных расходов. Недокументированные расходы можно выявить при сравнении суммы расхода с суммами товарооборота (денежной выручки) по формуле (2).

$$\sum_i^n P_i = \sum_i^n T_i \quad (2)$$

С целью определения сумм продаж по каждой i-й продукции производят условный расчет, делая допущения, что недокументированные расходы распределяются по продукции пропорционально расходу. Для учета допущений применяется два метода. Первый заключается в том, что сумма товарооборота умножается на рассчитанную заранее долю каждого продукта в общем объеме расхода (3):

$$T_i = \frac{P_i}{\sum_i^n P_i} \cdot \sum_i^n T_i \quad (3)$$

Второй — в том, что исчисляется удельный вес общей суммы расхода в общей сумме товарооборота и полученный результат умножается на расход по каждому товару (4):

$$T_i = \frac{\sum_i^n T_i}{\sum_i^n P_i} \cdot P_i \quad (4)$$

Приведенные балансовые модели и расчеты широко используются в маркетинговом анализе структуры рынка.

Таким образом, маркетинговый анализ структуры рынка является оценкой, моделированием и работами по прогнозированию явлений и процессов того или иного рынка, который проводится с помощью эконометрических, статистических и прочих методов маркетингового исследования. Как правило, используются два типа маркетингового анализа: стратегический и оперативный. В оперативном маркетинговом анализе структуры рынка основная роль отводится исследованию конъюнктуры рынка. В методологии маркетингового анализа структур рынка применяются эконометрика и статистика, относительные, абсолютные и средние величины, индексы, группировки, приемы корреляционно-регрессионного и вариационного исследования, экспертные оценки, графические модели и пр. Маркетинговый анализ структуры рынка предполагает исследование и объяснение тенденций на рынке и описание рыночного потенциала элементов рынка. При маркетинговом анализе структуры рынка (анализ пропорциональности развития рынка, структура товарооборота) чаще всего применяются качественные характеристики.

2 Анализ производителей нефтепродуктов

Основными производителями нефтепродуктов в Казахстане являются три старейших нефтеперерабатывающих завода: ТОО «ПНХЗ», ТОО «АНПЗ», ТОО «ПКОП» и созданный в 2009 году ТОО «СП CASPI BITUM». Также, кроме трех вышеуказанных НПЗ, на территории республики зарегистрированы и имеют паспорта производства 34 мини-НПЗ, размещенные в Акмолинской, Алматинской, Актюбинской, Западно-Казахстанской, Жамбылской, Кызылординской и Мангистауской областях. При создании мини-НПЗ учитывается необходимость недорогой поставки нефти. Мини-НПЗ выпускают полуфабрикаты и сырье для вторичной или глубокой переработки, так как не соответствуют требуемым стандартам.



Рисунок 5. Структура производителей бензинов на рынке нефтепродуктов РК в 2018 году, тыс. т / % [8]

Рисунок 5 показывает, что казахстанские производители удовлетворяют рынок только на 74 %. Дефицит бензинов на 24 % закрывается бензином от российских производителей, на 2 % бензином от киргизских и на сотые доли процента от китайских производителей. Также неучтенными являются контрабандные поставки бензина на территорию Казахстана. У российских официальных поставщиков бензина имеется собственная розничная сеть АЗС «Газпром нефть — Казахстан».

На рисунке 6 показана динамика производства бензинов в разрезе казахстанских производителей.

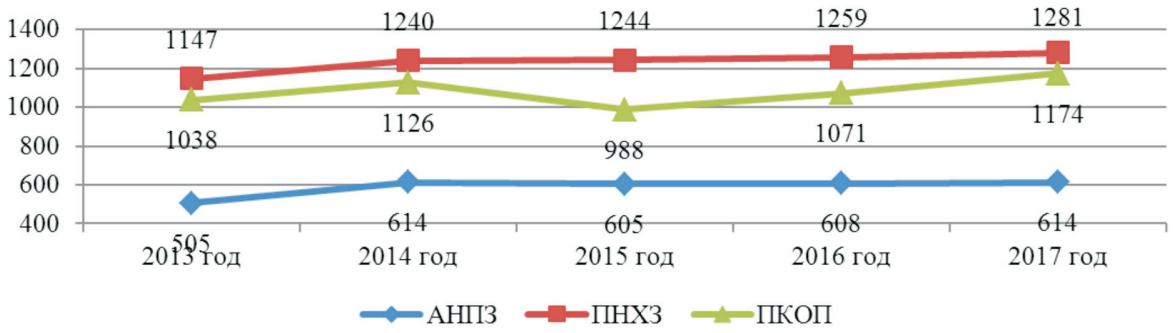


Рисунок 6. Динамика объемов производства бензинов в Казахстане за 2013–2017 годы в разрезе производителей, тыс. т [9]

На момент исследования, как показывает рисунок 6, наиболее крупным производителем является ТОО «ПНХЗ». Меньше всего бензинов за последние пять лет производил АО «АНПЗ»: в 2013 году — 505 тыс. т, в 2015 году — 605 тыс. т, в 2017 году — 614 тыс. т. Предполагается, что после завершения работ по модернизации производства в рамках проекта «Строительство Комплекса глубокой переработки нефти на Атырауском НПЗ» объем производимых марок бензина достигнет 1700 тыс. т в год. При увеличении производства бензинов на 1000 тыс. т в год будет в краткосрочном периоде перекрыт внутренний спрос на бензины. Напомним, что общий импорт бензинов в 2017 году составил 26 % в структуре потребления, или 1063 тыс. т (в 2016 году — 27,8 %, или 1134 тыс. т).

Но зарубежные поставщики бензина, при наличии собственной сети розничных АЗС, не уйдут с рынка. В данной ситуации группа компаний НК «КМГ» может следовать следующим стратегиям:

- введение демпинговых цен на бензин, банкротство конкурентных зарубежных сетей АЗС, их выкуп и заполнение казахстанского рынка собственной продукцией;
- вывод излишков продукции на зарубежные рынки нефтепродуктов.

Запрет импорта бензинов из других стран не представляется возможным в свете создания общего рынка нефтепродуктов на территории стран ЕАЭС, поэтому конкуренты из России и Киргизии будут работать на казахстанском внутреннем рынке до тех пор, пока это будет приносить прибыль.

Если в исследуемом периоде наблюдалась диспропорции рынка в результате превышения спроса над предложением, то в ближайшие годы может возникнуть обратная ситуация, и диспропорция будет по причине превышения предложения над спросом. Пропорциональность рынка может быть достигнута, если спрос будет расти вместе с предложением.

Структура рынка дизельного топлива в разрезе стран-производителей представлена в рисунке 7.

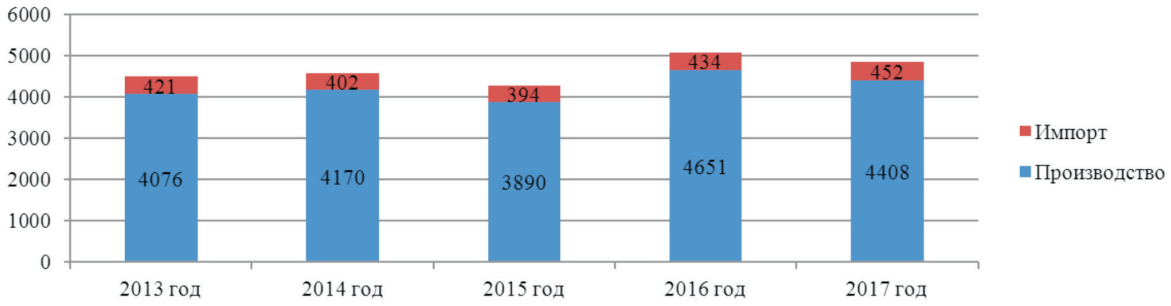


Рисунок 7. Структура производителей дизельного топлива на рынке нефтепродуктов РК в 2013–2017 годах, тыс. т [10]

Рисунок 7 показывает, что казахстанские производители в 2017 году на 90,7 % перекрывают внутреннее потребление дизельного топлива. Наиболее высокий показатель в предыдущем, 2016 году — 91,47 %. Основными зарубежными поставщиками дизельного топлива являются российские и кыргызские компании. Ситуация по дизельному топливу схожа с ситуацией с бензинами, но, в отличие от рынка бензинов, где российские компании ранее имели преимущество по поставке высокооктановых видов бензина (АИ 95, АИ 97), дизельное топливо в Казахстане производилось в достаточном количестве. Избыток дизельного топлива экспортировался в приграничные области соседних государств. Так, в 2016 году экспорт составил 55 тыс. т, а в 2017 году — 107 тыс. т.

Ниже представлена динамика производства дизельного топлива в разрезе казахстанских производителей (рис. 8).



Рисунок 8. Динамика объемов производства дизельного топлива в Казахстане за 2013–2017 годы в разрезе производителей, тыс. т [9]

Как показывает рисунок 8, объемы производства дизельного топлива на трех НПЗ примерно одинаковые. Снижение объемов производства дизельного топлива на некоторых НПЗ обусловлено модернизацией нефтеперегонного оборудования и более глубокой переработкой сырья. В некоторых случаях снижение объемов производства может быть следствием более низкого качества сырья.

С мазутом ситуация обратная от рассмотренных ранее двух видов нефтепродуктов. Рынок насыщен мазутом, и часть его экспортируется в зарубежные страны либо для потребления, либо для дальнейшей переработки (рис. 9).

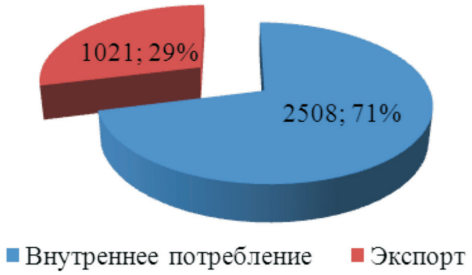


Рисунок 9. Доля экспорта мазута из Казахстана в общей структуре производства на конец 2017 года, тыс. т [9]

29 % производимого мазута экспортируется для дальнейшей переработки или потребления. Это обусловлено тем, что на ряде НПЗ нет необходимого оборудования для дальнейшей глубокой переработки мазута. Но на сегодня такое оборудование, в ходе реализации государственных проектов по модернизации, внедрено в ТОО «ПНХЗ» и ТОО «АНПЗ». Это дает возможность прогнозировать снижение доли экспорта мазута в пользу увеличения объемов экспорта серы, кокса, ВГО и печного топлива.

На рисунке 10 представлена динамика производства мазута в разрезе казахстанских производителей.

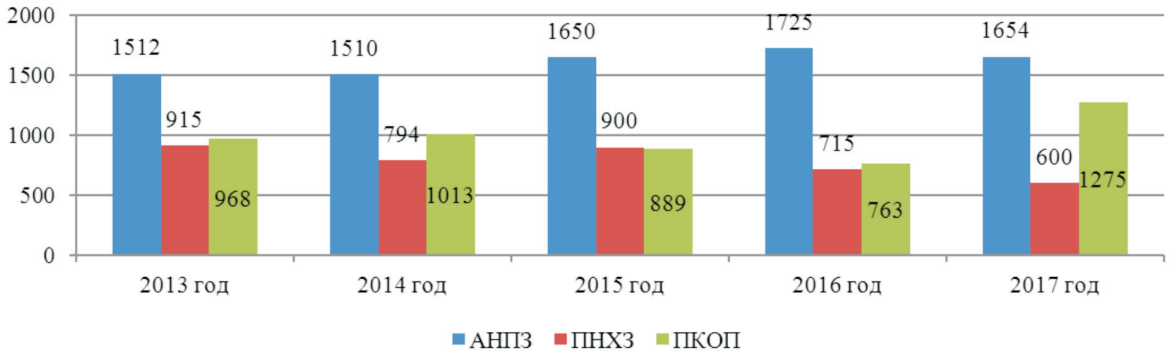


Рисунок 10. Динамика объемов производства мазута в Казахстане за 2013–2017 годы в разрезе производителей, тыс. т [9]

В исследуемом периоде наибольшее количество мазута производилось ТОО «АНПЗ»: в 2013 году 1512 тыс. т, в 2015 году — 1650 тыс. т, в 2017 году — 1654 тыс. т. Это обусловлено тем, что АНПЗ обладает наибольшей мощностью производства по сравнению с другими НПЗ, но на протяжении исследуемого периода был в стадии модернизации производства и не мог использовать все свои производственные мощности. Вместе с введением новых современных мощностей объемы производства мазута ТОО «АНПЗ» будут сокращаться, как это произошло и происходит в ТОО «ПНХЗ», где новое современное оборудование уже введено в производственные процессы.

На международном рынке мазут имеет меньшую стоимость и меньший спрос, чем продукты его дальнейшей переработки: гранулированная сера, ВГО и пр.

Таким образом, анализ структуры производителей нефтепродуктов показывает, что существует некоторая диспропорция, которая устраняется импортом или экспортом про-

дукции нефтепереработки. Выявлен общий процесс модернизации оборудования для нефтепереработки для получения продуктов с большей добавленной стоимостью.

3 Анализ факторов, влияющих на потребление нефтепродуктов

Рассмотрены основные факторы формирования спроса и его структура в исследуемом периоде. На показатели спроса в структуре рынка нефтепродуктов влияют демографические факторы. Количество населения (потребителей) является одним из факторов, формирующих спрос на нефтепродукты (рис. 11) [11].

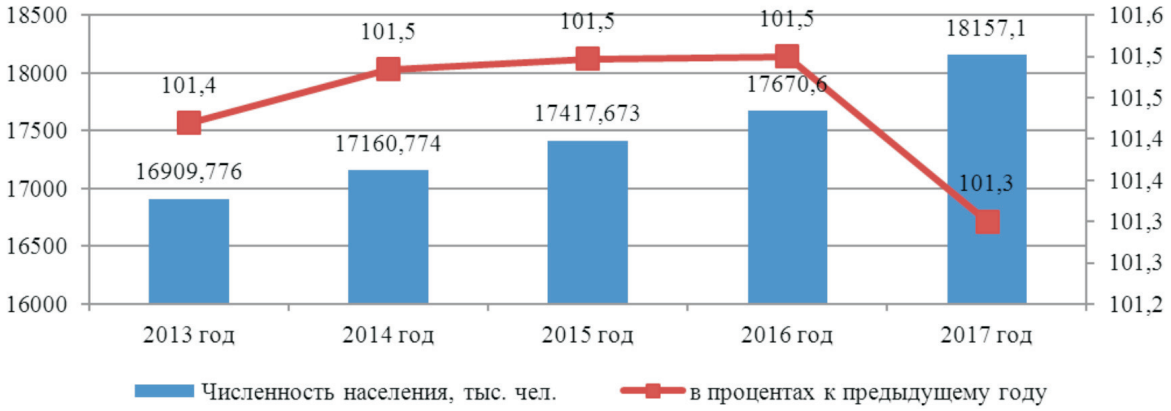


Рисунок 11. Динамика населения Республики Казахстан, 2013–2017 годы, млн человек

Согласно оценке Комитета по статистике МНЭ РК, на конец 2017 года население Казахстана составляло 18 157 тыс. человек. Наблюдается ежегодный прирост населения. Так, только за 2017 год население увеличилось примерно на 279 тыс. человек. Только за последние пять лет население страны увеличилось на 1 247 тыс. человек, или на 7,4 %.

По прогнозам, в 2018 году население Казахстана возрастет примерно на 283 тыс. человек и в конце года будет составлять около 18 440 тыс. Рост количества населения влияет на увеличение объемов потребления, который прямо и косвенно определяет спрос на нефтепродукты в стране. Так, например, большее количество населения нуждается в большем объеме транспортных услуг (потребление бензинов), в большем количестве образовательных и медицинских организаций (потребление мазута на отопление), в большем количестве продуктов питания (потребление дизельного топлива в сельском хозяйстве) и пр.

Для оценки потенциала спроса или потенциала потребления составлена таблица 1 с данными по ВВП.

Таблица 1. Показатели потребления основных нефтепродуктов за 2016–2017 годы [11]

Показатели потребления	2016 год	2017 год	Отклонение в абсолютных значениях
ВВП, млрд тг	46 971	51 567	4 596
Потребление бензина, тыс. т	4 073	4 133	60
Потребление дизельного топлива, тыс. т	5 086	4 861	-225
Потребление мазута, тыс. т	3 640	3 804	164
ВВП, % к предыдущему году	114,9	109,8	-5
Бензин, % к предыдущему году	102,6	101,5	-1
Дизельное топливо, % к предыдущему году	110,2	95,6	-15
Мазут, % к предыдущему году	95,4	104,5	9

Примечание: составлено автором

Таблица 1 показывает, что существует значительное отставание темпов потребления основных нефтепродуктов от темпов валового внутреннего продукта. Так, при приросте ВВП в 2016 году на 14,9 %, а в 2017 году на 9,8 % темп роста потребления бензина составил 2,6 и 1,5 %, потребление дизельного топлива 10,2 и −4,4 %, потребление мазута −1,6 и 4,5 % соответственно по годам.

Потребителями бензинов различных марок являются владельцы легковых автомобилей. На рынок автомобилей в начале исследуемого периода влияли факторы предыдущих лет — приобретение автомобилей в Российской Федерации по более выгодным ценам и их регистрация в Казахстане. Корректировка курса национальных валют стабилизировала динамику роста потребления легковых и грузовых автомобилей.

Таблица 2. Динамика показателей по основному потреблению бензинов и дизельного топлива за 2013−2017 годы [11, 12]

Показатель	2013 год	2014 год	2015 год	2016 год	2017 год
Количество зарегистрированных легковых автомобилей, тыс. ед.	3 678	4 000	3 857	3 845	3 852
Темп роста потребления легковых автомобилей, %	100	108,7	96,4	99,7	100,2
Количество грузовых автомобилей, тыс. ед.	450	435	443	439	442
Темп роста потребления грузовых автомобилей, %	100	96,6	102,0	99,1	100,7
Перевозки грузов автомобильным транспортом, млн т	2 983	3 129	3 174	3 181	3 201
Темп роста перевозок, %	100	104,9	101,4	100,2	100,6

Источник: составлено автором

Таблица 2 показывает, что количество легковых автомобилей с 2013 до 2017 года возросло на 173 тыс. единиц (или на 4,7 %), а грузовых автомобилей сократилось на 8 тыс. единиц, или на 1,8 %. Сокращение количества грузовых автомобилей не повлияло на темпы роста грузоперевозок: в 2014 году — 4,9 %, в 2015 году — 1,4 %, в 2016 году — 0,2 %, в 2017 году — 0,6 %. Динамика показателей демонстрирует, что значительных изменений в структуре потребления бензинов и дизельного топлива прогнозировать нельзя. В ближайшие годы, в условиях сохранения текущего уровня платежеспособности населения, политической и экономической стабильности, темпы роста потребления бензинов и дизельного топлива составят 1−2 % в год. Данный рост легко перекрывается прогнозируемым увеличением производства бензина на ТОО «АНПЗ» с 2018 года.

Что касается мазута, то внутренний рынок на протяжении всего исследуемого периода потребляет 30−35 % производимого мазута. Это котельные, которые работают на мазуте. Количество таких потребителей растет небольшими темпами, и в ближайшие годы не прогнозируется изменения структуры потребления данного продукта нефтепереработки. Недостатка в производстве мазута не было и не будет. Излишки мазута экспортируются для потребления или переработки в другие страны.

По результатам проведенного маркетингового исследования составлена таблица PEST-анализа.

Таблица 3. PEST-анализ рынка нефтепродуктов

Политика (P)	Экономика (E)
1. Высокий интерес государства к рынку нефтепродуктов обусловлен тем, что рынок оказывает большое влияние на социально-экономическое развитие страны, стабильность в обществе.	1. Снижение темпов развития экономики является одним из факторов снижения рыночного спроса на нефтепродукты. Данный фактор нейтрализуется государственными расходами, стимулирующими спрос

2. Государство осуществляет регулирование процессов производства и реализации нефтепродуктов на территории страны. 3. Политика государства в отношении рынка нефтепродуктов в краткосрочном и среднесрочном периоде не будет изменяться	2. В структуре рынка нефтепродуктов выявлены диспропорции спроса и предложения 3. Увеличение производства нефтепродуктов в РК только в среднесрочном периоде перекроет существующий дефицит
Социум (S)	Технологии (T)
1. Темпы роста населения РК положительные. 2. Население негативно относится к качеству топлива на некоторых АЗС, что влияет на показатели оборотов и прибыльность розничных сетей	1. На двух НПЗ проведены работы по модернизации производства, что позволяет заполнить рынок высокооктановыми марками бензина, продуктами глубокой переработки нефти 2. В среднесрочном периоде новых проектов по модернизации производств не ожидается

Примечание: составлено автором

Влияние политических факторов на рынок нефтепродуктов определяющее. Это обусловлено тем, что крупные НПЗ страны находятся в собственности или под контролем государственной национальной компании. Государство определило основной курс на модернизацию существующих производственных мощностей, в соответствии с ситуацией на рынке нефтепродуктов.

Негативное влияние экономических факторов нейтрализуется за счет стимулирования развития экономики страны, реализации большого количества государственных проектов в различных сферах экономики: промышленности, транспорте, сельском хозяйстве, строительстве и пр.

Влияние социума в условиях дефицита некоторых видов нефтепродуктов можно охарактеризовать как низкое. Несмотря на негативное отношение к ряду АЗС, потребители продолжают приобретать нефтепродукты на них. Ситуация может измениться с преодолением дефицита, а также ужесточением конкурентной борьбы со стороны зарубежных сетей АЗС.

Технологии на рынке нефтепродуктов играют большую роль, так как формируют ассортимент продукции, пользующейся спросом, делают процесс обработки нефти более эффективным.

Заключение

В ходе написания статьи по маркетинговому анализу структуры рынка нефтепродуктов появился ряд барьеров, которые определяли уровень точности и достоверности полученных результатов:

- Проблема поиска исходной статистической информации по рынку нефтепродуктов. В начале 2000-х годов Комитет по статистике МЭН РК вел полный учет и публикацию сводных материалов по рынку нефтепродуктов с момента начала ведения учета, то есть с середины 1990-х годов. На сегодня отрывочные статистические данные по рынку нефтепродуктов (только по бензинам и только за последние два года) представлены в разделе «Статистика энергетики и товарных рынков». В МЭН РК последние отчетные документы касаются только 2014 года и более ранних. Данные, публикуемые в отчетах МЭН РК, также в большей степени посвящены не рынку нефтепродуктов, а всей нефтегазовой отрасли. Отчетная информация АО «НК “КМГ”» неактуальна и посвящена тем субъектам, которые входят в группу компаний, не показывает общие данные по рынку нефтепродуктов. То есть для проведения полноценного маркетингового анализа структуры рынка нефтепродуктов компании, которая проводит такой анализ, необходимо создавать собственное статистическое подразделение, которое будет заниматься независимым сбором первичных данных по структуре рынка, что не представляется возможным.

- Особенности казахстанского рынка нефтепродуктов. Казахстанский рынок производства нефтепродуктов монополистический. Все ключевые нефтеперерабатывающие заводы принадлежат одной группе компаний. То есть фактически ТОО «АНПЗ» и ТОО «ПКОП» не являются конкурентами ТОО «ПНХЗ». Нерыночный метод формирования цен на переработку нефти, оптовых и розничных цен на топливо для двигателей усложняет процесс исследования элементов структуры рынка: ценообразования, конкурентной среды, потребительских предпочтений.

В данной статье проанализированы основные элементы структуры рынка нефтепродуктов Республики Казахстан. Выявлены существующие и возможные диспропорции рынка нефтепродуктов. Существующие диспропорции заключаются в том, что в Казахстане до 2017 года не было производителей высокооктановых бензинов, что обуславливало высокую долю (около 27 %) импорта бензинов из России и других стран.

С 2017 года ТОО «ПНХЗ», а с 2018 года ТОО «АНПЗ», завершив проекты модернизации, начинают работать на полную мощность, расширяя свой ассортимент нефтепродуктов. Проводя аналогию с товарооборотом дизельного топлива (импорт около 10 %), можно прогнозировать снижение импорта бензинов с 27 до 10 %, или на 17 %. Производители не заинтересованы в снижении текущих цен на топливо, поэтому можно прогнозировать, что излишки бензинов будут реализованы на зарубежных рынках. Наиболее перспективными рынками являются Узбекистан, Афганистан и Таджикистан.

Список литературы

1. Райзберг, Б. А., Лозовский, Л. Ш., Стародубцева, Е. Б. Современный экономический словарь. — 5-е изд., перераб. и доп. — М., 2016. — 634 с.
2. Archibald, G. C. Information, Incentives and the Economics of Control. Cambridge, MA: CambridgeUP, 1992. — 265 p.
3. Авдашева, С. Б, Кузнецов, Б. В. Конкуренция и структура рынков // Журнал менеджмента. — Т. 3. — № 12. — 2016. — С. 13–18.
4. Беляевский, И. К., Татаркова, Н. В. Статистика рынка товаров и услуг: Учебное пособие. — М.: МГУСЭСиИ, 2016. — 163 с.
5. Войтов, А. Г. Экономика. Общий курс. Фундаментальная теория экономики: Учебник. — 11-е изд., перераб. и доп. — М.: Дашков и К, 2015. — 623 с.
6. Петрова, А. В. Анализ товарного рынка и ассортимента: Конспект лекций. — Екатеринбург: УрГУПС, 2016. — 67 с.
7. Баланс ресурсов и использование бензина моторного за 2017 год. Комитет по статистике. 2018 год. [Электронный источник] // www.stat.gov.kz (Дата обращения: 01.03.2018).
8. Годовые отчеты АО «КазМунайГаз» за 2014, 2015, 2016, 2017 годы. [Электронный источник] (Дата обращения: 01.03.2018).
9. Ресурсы и использование отдельных видов продукции (товаров) и сырья. [Электронный источник]. Комитет по статистике. 2018 год // www.stat.gov.kz (Дата обращения: 01.03.2018).
10. Основные социально-экономические показатели Республики Казахстан. Дата актуализации 12.02.2018 [Электронный источник] // www.stat.gov.kz (Дата обращения: 01.03.2018).
11. Наличие грузовых автомобилей [Электронный источник] // www.stat.gov.kz/ (Дата обращения: 01.03.2018).
12. Легковой автомобильный транспорт [Электронный источник] // www.stat.gov.kz (Дата обращения: 01.03.2018).

Инструменты увеличения стоимости компании

Айдана Жоламанкызы Айдарбаева

Алматы Менеджмент Университет, г. Алматы, Казахстан
aidana1591@gmail.com

Резюме. В статье рассмотрены факторы, влияющие на стоимость компании. Цель написания работы — определить факторы, которые влияют на стоимость компании в современных реалиях. В период экономической нестабильности самые большие изменения происходят в финансовом секторе, которые отражаются на наборе инструментов, используемыми компаниями в своей деятельности. Также они напрямую влияют на цену активов компании. Стоимость бизнеса формируется из двух показателей: непосредственной цены на акции компании и так называемого системного эффекта. В представленном материале смоделирована ситуация управления активами компании с целью повышения их рыночной стоимости, с тем чтобы на втором этапе осуществить перепродажу активов другому участнику рынка. На практике модель подобного характера работает в проектах, предполагающих крупный размер инвестиций, а также в том случае, если компания планирует разместить свои акций на фондовом рынке. Показатель EVA (Economic Value Added, экономическая добавленная стоимость) демонстрирует стоимость активов компании. Казахстанские специалисты также указывают показатель EVA при составлении отчетности для завлечения иностранных инвесторов.

Ключевые слова. стоимость, рыночная стоимость, процесс оценки.

Стоимость бизнеса определяют не только с целью определить стоимость залоговых активов, которые находятся в структуре бизнеса, или для осуществления купли-продажи бизнеса, но и для определения непосредственного коэффициента эффективности принятия управленческих решений. Стоимость активов компании определяется при помощи спроса, который существует на рынке для активов конкретной компании [1, с. 142].

В реалиях казахстанской экономической сферы рыночная стоимость предприятия являет собой цену, за которую можно продать активы компании. При проведении сделки стороны должны использовать честные инструменты торговли, при формировании цены ни на одну из сторон не должно оказываться давление.

Дефиниция понятия «оценка предприятия» звучит следующим образом: это мероприятия по определению рыночной стоимости активов предприятия. Оценка предприятия осуществляется такими инструментами, как финансовый анализ углубленного характера и хозяйственный анализ. Должны учитываться как текущие показатели предприятия, так и их значения на перспективу.

Для проведения оценки стоимости компании существуют различные модели. На практике используются модели, которые позволяют не только подсчитать финансовые показатели компании, но и определить степень эффективности управленческих решений высшего руководства компании. Также при выборе метода оценки важно определить, способен ли он функционировать самостоятельно.

Важную роль в функционировании предприятия играют внешние факторы, не зависящие непосредственно от предприятия. Примерами могут служить фактор спроса на продукцию, производимую предприятием, экономическая развитость страны, в которой находится производство, уровень конкуренции в отрасли, процедура получения кредитных средств для развития производства, процесс налогообложения в государстве, уровень инфляции в стране. Весомую роль играют внутренние факторы: структура предприятия, ассортимент выпускаемой продукции, техническая оснащенность производственного процесса, длительность цикла оборачиваемости капитала, укомплектованность производства кадрами необходимой квалификации, уровень взаимоотношений руководства предприятия с поставщиками сырья и потребителями готовой продукции.

Ощутимо влияет на оценку компаний качество, которое зависит от состояния активов, пассивов и технологии производства. Особое внимание уделяется следующим мо-

ментам: каковы расходы компании, какова чистая прибыль и существует ли потребность во внесении изменений в систему производства, которые повлекут за собой дополнительные расходы.

Главнейшим фактором, определяющим стоимость компании, является то, что при продаже предприятие может полностью переходить к одному собственнику, а может быть продана лишь определенного пакета акций. Несомненно, в первом случае ценник компании будет выше [3, с. 106].

Еще один фактор, имеющий влияние на определение стоимости компании, — ликвидность компании, реальная стоимость активов, то есть сможет ли предприятие за счет своих активов покрыть все платежи и долги, да к тому же в максимально сжатые сроки.

Оценщик принимает во внимание уровень квалификации управленцев компании, современность и уровень износа оборудования, потребуется восстановительная работа или нет. И, конечно же, не обойтись без оценки дальнейших перспектив предприятия: развитие и приумножение доходов или же прекращение деятельности.

Процесс оценки стоимости предприятия требует внимания к каждому отдельно взятому звену компании. Тратится немало сил и времени оценщика, поэтому лучше обратиться за помощью к специализированным работникам, освободив свое время для развития бизнеса [2, с. 13].

Представим наиболее известную модель управления стоимостью предприятия — модель экономической добавленной стоимости (EVA). Экономическая добавленная стоимость — это показатель экономической прибыли. Она рассчитывается как разница между чистой операционной прибылью после вычета налогов (Net Operating Profit After Tax, NOPAT) и платы за весь инвестированный в компанию капитал, с учетом специальных поправок к прибыли и капиталу, называемых эквивалентами собственного капитала в концепции EVA [4, с. 119].

$$EVA = NOPATadj - WACC \times CEadj. \quad (1)$$

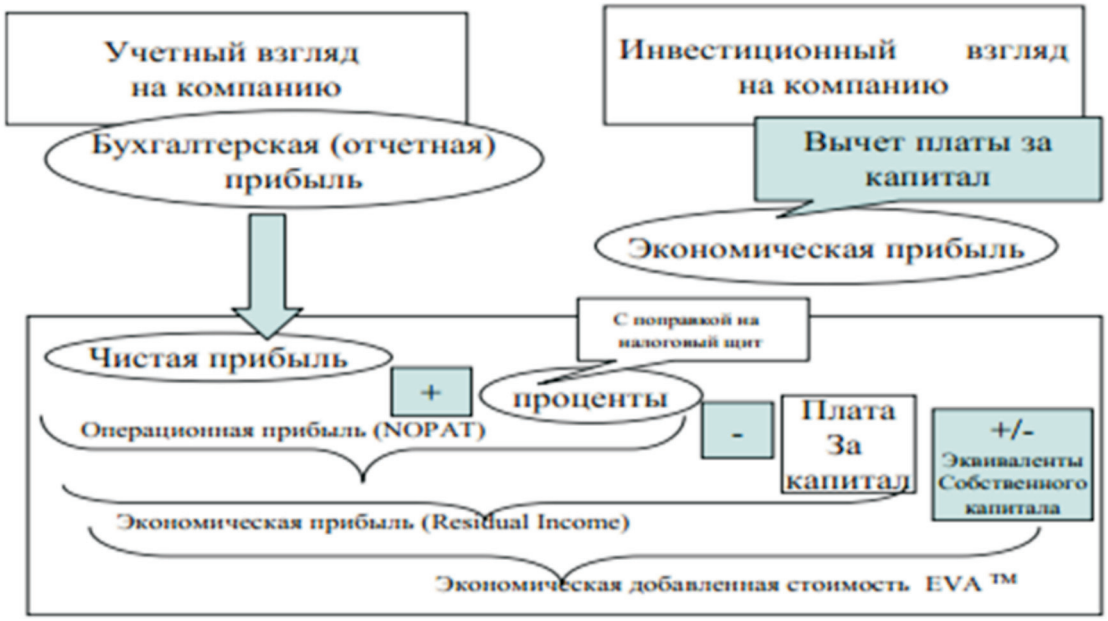
В относительных показателях формула преобразуется к следующему виду:

$$EVA = (ROTC - WACC) \times CEee, \quad (2)$$

где
NOPAT — посленалоговая операционная прибыль, скорректированная;
WACC (Weighted Average Cost of Capital) — средневзвешенные затраты на капитал;
CE (Capital Employed) — сумма инвестированного капитала, скорректированная;
ROTC (Return on Total Capital) — доходность инвестированного капитала;
adj — Adjustments (ΔEquity Equivalents) — поправка, учитывающая изменение эквивалентов собственного капитала.

Несмотря на кажущуюся простоту представленной расчетной модели, при определении показателя EVA возникают проблемы корректной оценки и учета эквивалентов собственного капитала (Equity Equivalents). Например, авторы оригинальной методики расчета EVA предлагают около 160 поправок, позволяющих более полно учитывать стоимость используемых нематериальных активов. В частности, такими поправками могут быть раздельный учет резервов по «плохим» долгам, учет отложенных налогов, учет рисков, связанных с вложением в ценные бумаги, инвестиционные риски, «социальный» имидж компании и проч. Это важно, поскольку в ряде случаев данные активы могут значительно повлиять на рыночную оценку бизнеса.

В общей сложности модель можно проиллюстрировать в следующем виде:



Экономическая добавленная стоимость показывает коэффициент эффективности использования капитала, находящегося в структуре предприятия. Чем больше представленный показатель, тем выше будет показатель рентабельности предприятия. Если у компании большой показатель EVA, то это значит, что у компании большой показатель прибыли. Также благодаря высокому показателю EVA компания привлекательна для крупных инвесторов. Благодаря показателю EVA можно сделать вывод о таких аспектах деятельности компании, как конкурентоспособность, привлекательность для инвесторов, финансовая стабильность, рентабельность бизнеса.

Необходимо отметить, что проведение анализа при помощи EVA является новшеством для сферы предпринимательства, поэтому казахстанские специалисты в основном применяют метод усреднения всех производственных показателей предприятия, полученных тремя основными методами, но они не всегда дают точную оценку. Также необходимо отметить, что каждый из методов анализа показателей предприятия имеет как достоинства, так и недостатки.

Список литературы

1. Абрютина, М. С. Задача управления стоимостью компании: дискретный случай: Учебное пособие / М. С. Абрютина. — М.: Дело и Сервис, 2016. — 387 с.
2. Арбузов, Е. А. Анализ финансово-экономической деятельности предприятия: Учебное пособие / Е. А. Арбузов. — М.: Дело и Сервис, 2016. — 95 с.
3. Беклемишев, А. В. Управление финансами организации в условиях кризиса / А. В. Беклемишев. — М.: Финансовая газета, 2016. — 47 с.
4. Оценка стоимости бизнеса: основные подходы и методы: Учебное пособие / В. В. Григорьев. — М.: РУСАЙНС, 2017. — 336 с.
5. Щербаков, В. А., Щербакова, Н. А. Оценка стоимости предприятия (бизнеса). — 4-е изд., перераб. и доп. — М.: Омега-Л, 2012. — 315 с.

Управление организационными изменениями на предприятии

Галиябану Сырымовна Алиева, Гулжанат Жубаткановна Таяуова

Алматы Менеджмент Университет, г. Алматы, Республика Казахстан
galiya80@mail.ru, dr.gulzhanat@gmail.com

Резюме. В статье исследованы условия развития предприятий в современных условиях. Проведена оценка эффективности организационных изменений на нефтедобывающем предприятии. Предлагаемые методические подходы к оценке эффективности организационных изменений могут быть использованы для анализа их результативности, что позволит осуществлять управление организационными изменениями и обеспечит развитие предприятия. Предложено внедрение технологий цифровых месторождений для реализации нефтегазовых проектов.

Создание благоприятных условий для устойчивого развития предприятий в современных условиях нарастания скорости и масштабов изменений требует формирования механизмов адаптации внутренней среды предприятий к качественно меняющимся условиям внешнего окружения. В связи с этим возрастает актуальность обеспечения устойчивого развития предприятий посредством управления организационными изменениями, которые могут быть рассмотрены как «постоянно действующие перемены, направленные на преобразование ценностей, стремлений и поведения людей при одновременном совершенствовании производственных, сбытовых и прочих процессов деятельности предприятия, методов и инструментов их проведения, стратегий и системы в целом» [1].

Развитие предприятия как экономической системы представляет собой его необратимое направленное закономерное изменение [2], которое выражается в количественных и качественных преобразованиях — изменениях свойств, состава или структуры, возникновении, трансформации или исчезновении элементов и связей между ними и т. д. Таким образом, организационные изменения являются атрибутом развития предприятия как открытой саморазвивающейся экономической системы с активными элементами. При этом в ходе развития предприятия могут отмечаться изменения в направлении как прогресса, так и регресса, для которого характерен переход от высшего к низшему (например, снижение уровня организации на предприятии, утрата способности к выполнению тех или иных необходимых функций и др.).

Соответственно, управление организационными изменениями на предприятии должно быть направлено на обеспечение его устойчивого развития, то есть прогрессивного развития, при котором отмечается локальная устойчивость предприятия в каждый отдельной плановый период его функционирования [3].

Осуществление организационных изменений проводится в несколько этапов [4]:

1-й этап: осмысление необходимости организационных изменений лидером, инициатором перемен;

2-й этап: обоснование необходимых организационных изменений по их видам:

- изменения в технологии (совершенствование производственных процессов);
- изменения в товарах и услугах (усовершенствование имеющегося ассортимента товаров и услуг или формирование нового ассортимента);
- изменения в стратегии и структуре организации (совершенствование деятельности аппарата управления предприятием);
- изменения в культуре (развитие отношений внутри организации — стремлений и ценностей сотрудников, их убеждений и ожиданий);

3-й этап: разработка процесса внедрения организационных изменений:

- планирование и разработка процесса внедрения организационных изменений;
- разработка механизмов внедрения преобразований и мероприятий по преодолению сопротивления изменениям;
- разработка программы мероприятий по внедрению перемен;

4-й этап: осуществление изменений:

- разделение полномочий и ответственности за процесс осуществления изменений;

- внедрение организационных изменений и мероприятий по преодолению сопротивления изменениям;

- контроль за осуществлением преобразований;

5-й этап: анализ результатов изменений [5].

После разработки процесса внедрения организационных изменений и их осуществления на следующем (пятом) этапе в ходе анализа результатов осуществления организационных изменений оценивается их эффективность и выявляются новые объекты преобразований. Таким образом, осуществляется возврат к начальным этапам управления организационными изменениями.

Необходимо подчеркнуть особую значимость последнего этапа управления организационными изменениями. На практике отдельные предприятия, начиная программу организационных изменений, в лучшем случае доводят ее до этапа внедрения, не анализируют достигнутые результаты, игнорируют объективный непрерывный характер изменений и необходимость осуществления управления организационными изменениями как циклическим процессом. Для решения указанной проблемы необходимо, в частности, разработать инструменты оценки эффективности организационных изменений на предприятии.

В результате проведенного анализа выявлено, что эффективность организационных изменений на предприятиях оценивается преимущественно по приросту абсолютных показателей (годовых объемов реализованной продукции, прибыли и т. д.) за период с начала осуществления на предприятии организационных изменений до момента их завершения. Такой подход представляется ограниченным, поскольку не учитывает изменения затрат, сопутствующего росту результативных показателей деятельности предприятия, и, таким образом, позволяет оценить скорее эффект от реализации организационных изменений, а не их эффективность.

Отмеченная выше направленность управления организационными изменениями на обеспечение устойчивого развития предприятия позволила обосновать методические подходы к оценке эффективности организационных изменений на предприятии. Устойчивое развитие организации как сложной социально-технической системы возможно при условии соответствия социальной организации (людей) уровню технической системы, которая является базисной и включает в себя средства и предметы труда, технологические правила и др. [6]. Соответственно, предложенные методические подходы к оценке эффективности организационных изменений на предприятии основаны на использовании следующих групп показателей: обобщающие показателей эффективности (рентабельность производства и др.) и показатели эффективности использования основных факторов производства (живой труд, основные фонды и материальные ресурсы).

Обоснованная в настоящем исследовании направленность управления организационными изменениями на обеспечение динамической устойчивости процесса экономического развития предприятия позволила предложить методические подходы к оценке эффективности организационных изменений. Динамическая устойчивость процесса экономического развития нефтегазовой компании как сложной социально-технической системы возможна при условии соответствия социальной организации уровню технической системы, которая является базисной и включает в себя средства и предметы труда, технологические правила и др.

Предлагаемый подход к оценке эффективности организационных изменений основан на сравнении внутри каждый группы значений основных показателей эффективности после осуществления проекта организационных изменений со значениями показателей до осуществления данного проекта путем расчета коэффициента эффективности организационных изменений по каждой группе показателей по формуле (1):

$$k_j = \sum_{i=1}^{n} k_{ij} * V_{ij}, \qquad (1)$$

где

k_j — коэффициент эффективности организационных изменений по j-й группе показателей;

k_{ij} — коэффициент динамики i-го показателя эффективности организационных изменений в составе j-й группы показателей, рассчитываемый по формуле (2);

V_{ij} — удельный вес, значимость i-го показателя эффективности в составе j-й группы показателей.

$$k_{ij} = \begin{cases} \frac{a'_{ij}}{a_{ij}}, \text{если эффективность характеризует рост показателей в динамике } (a'_{ij} > a_{ij}) \\ \frac{a_{ij}}{a'_{ij}}, \text{если эффективность характеризует снижение показателей в динамике } (a'_{ij} < a_{ij}) \end{cases} \quad (2)$$

где

a_{ij} и a'_{ij} — значения i-х показателей эффективности организации в составе j-й группы показателей, соответственно, до и после осуществления проекта организационных изменений.

На основе полученных значений коэффициентов эффективности по группам показателей ($\boldsymbol{k}_{ij}$) рассчитывается интегральный коэффициент эффективности организационных изменений по формуле (3):

$$К_{инт} = \sum_{j=1}^{m} k_{ij} * W_j \quad (3)$$

где

$К_{инт}$ — интегральный коэффициент эффективности организационных изменений;

W_j — удельный вес, значимость j-й группы показателей эффективности организационных изменений.

Чем выше значение интегрального коэффициента эффективности, тем эффективнее управление организационными изменениями. Значение данного коэффициента меньше единицы говорит о неэффективности управления организационными изменениями. Важным преимуществом предлагаемой методики является возможность проведения факторного анализа причин снижения эффективности управления [7].

Указанная методика оценки эффективности организационных изменений на предприятии универсальна. Ниже представлены результаты апробации данной методики на примере оценки эффективности организационных изменений, реализованных по соответствующей программе на нефтедобывающем предприятии в 2014–2017 годах. Отраслевые особенности предприятий нефтедобычи нашли свое выражение, прежде всего, в составе показателей эффективности (см. табл.).

Таблица. Расчет эффективности организационных изменений нефтедобывающего предприятия по группе показателей эффективности использования основных фондов

Показатель	Значение показателя		Коэффициент динамики, k_{ij} (расчет по формуле (2))	Уд. вес, V_{ij}	Расчет коэффициента эффективности организационных изменений по j-й группе показателей, k_j	
	2014 г. a_{ij}	2017 г. a'_{ij}			$k_{ij} * V_{ij}$	$k_j = \sum_{i=1}^{n} k_{ij} * V_{ij}$
1	2	3	4	5	6	7
Общая фондоотдача (по реализованной продукции), тг/тг	5,64	6,3	6,72	0,9	1,008	5,46
Общая фондоотдача (по добыче нефти), т / тыс. тг	1,02	0,84	4,92	0,9	0,738	
Фондоотдача активной части основных фондов (по реализованной продукции), тг/тг	18,9	25,14	7,98	0,9	1,2	

1	2	3	4	5	6	7
Фондоотдача активной части основных фондов (по добыче нефти), т / тыс. тг	3,48	3,42	5,88	0,9	0,882	
Коэффициент обновления основных фондов	0,66	0,36	3,12	0,48	0,252	
Коэффициент выбытия основных фондов	0,24	0,9	1,62	0,48	0,132	
Доля скважин действующего фонда в общем фонде скважин, %	2,34	2,58	6,6	0,48	0,528	
Доля скважин в текущем простое в действующем фонде скважин, %	0,42	0,54	4,68	0,48	0,372	
Организационные простои на 1 скважину действующего фонда, ч/скв	3387,78	4883,64	4,14	0,48	0,33	

Примечание: составлено автором по данным предприятия

Сдерживающее влияние на повышение эффективности организационных изменений на предприятии оказало снижение эффективности использования материальных ресурсов и основных фондов. Снижение эффективности использования материальных ресурсов характеризуется ростом материалоемкости реализованной нефти, что отчасти объективно обусловлено ростом истощенности разрабатываемого месторождения нефти в течение периода реализации программы организационных изменений в 2014–2017 годах.

В связи с этим большего внимания заслуживает анализ причин снижения эффективности использования основных фондов на рассматриваемом предприятии. Как представлено в таблице, по данной группе показателей эффективности отмечается позитивное увеличение в 2017 году по сравнению с 2014 годом значений таких важнейших показателей, как рассчитанная в стоимостном выражении фондоотдача основных фондов в целом и их активной части — на 12 и 33 % соответственно. Однако при этом снизились значения аналогичных показателей в натуральном выражении — на тонну добываемой нефти. Следовательно, рост фондоотдачи в стоимостном выражении обусловлен, скорее, ростом цен на реализуемую нефть, чем эффективным использованием основных фондов.

Положительным является увеличение доли действующих скважин в общем фонде скважин на 10 %, которое отмечается на фоне негативного увеличения (с 7,1 до 9,3 %) доли скважин в текущем простое в структуре действующего фонда скважин. Сохранение в течение длительного периода времени негативной тенденции снижения значения коэффициента обновления основных фондов (в 1,8 раза с 2014 по 2017 г.) в сочетании с ростом значения коэффициента их выбытия (в 3,8 раза в рассматриваемом периоде) может привести к сокращению производственного потенциала рассматриваемого предприятия.

Таким образом, в результате использования предложенной методики оценки эффективности организационных изменений на нефтедобывающем предприятии была выявлена важная негативная тенденция снижения значений показателей эффективности, характеризующих уровень нефтесервисного обслуживания скважин в текущем простое, организационных простоев на одну скважину, дебита нефти на одну скважину и др. (см. табл.). Сохранение указанной негативной тенденции в течение длительного периода может привести к снижению эффективности функционирования предприятия; это позволяет сделать вывод о невысокой эффективности реализованных организационных изменений по выведению нефтесервисных подразделений из состава рассматриваемого нефтедобывающего предприятия.

В соответствии с программой организационных изменений на базе нефтесервисных подразделений, выведенных из состава рассматриваемого нефтедобывающего предприятия в 2005 году, были созданы дочерние компании, единственным учредителем которых выступало указанное нефтедобывающее предприятие.

Соответственно, в результате реализованных таким образом организационных изменений сохранился административный рычаг во взаимодействии с нефтесервисными компа-

ниями, которые, наряду с гарантированным заказом от рассматриваемой нефтедобывающей компании, получили возможность извлечения дополнительных доходов от оказания нефтесервисных услуг и сторонним заказчикам.

По результатам проведенного анализа сделан вывод, что для большей эффективности организационных изменений было бы целесообразным создание не дочерних, а зависимых нефтесервисных компаний и конкурентного механизма их взаимодействия с рассматриваемым нефтедобывающим предприятием путем проведения тендеров. Предлагаемые методические подходы к оценке эффективности организационных изменений могут быть использованы для анализа их результативности, что позволит осуществлять управление организационными изменениями в качестве циклического процесса и обеспечит устойчивое развитие предприятия.

Также анализ эффективности организации нефтегазодобывающего производства в условиях истощения минерально-сырьевой базы и жесткой конкурентной борьбы показал целесообразность проведения структурно-организационных преобразований в рамках деятельности крупных нефтяных компаний. Реализация рациональных стратегических направлений реорганизации позволит компаниям, во-первых, управлять уровнем затрат на добычу нефти, во-вторых, своевременно выявлять и реализовывать резервы по их снижению, в частности за счет регулирования доли управленческих расходов в общей себестоимости добычи нефти.

Современные технологии, использующие цифровые и информационные системы, представляют будущее нефтяной и газовой отрасли; они могут использоваться намного более эффективно для совершенствования текущих процессов и информационных потоков в секторе разведки и добычи. Активное применение информационных технологий на всех этапах цепочки добавленной стоимости и уровнях управления формирует образ компании — лидера XXI века [9].

Преимущества новых информационных технологий, создающих условия для функционирования «подключенного мира», состоят в том, что они обеспечивают:

- рост эффективности и более низкие производственные расходы, достигаемые за счет рациональных действий, использования более быстрых и безопасных методов коммуникации, которые гарантируют лучший поток информации;
- повышение эффективности за счет рациональных и своевременных действий, с акцентом на создание стоимости и использование новых технологий, способствующих применению совместных методов, которые ведут к значительному скачку в эксплуатационных процедурах и последующим прибылям от основного вида деятельности.

Для успешного перехода к цифровым месторождениям нефтегазовым компаниям необходимо обеспечить поддержку глобальных преобразований. Этого можно достичь на основе сотрудничества с организациями нового типа с комплексным предложением программных продуктов, информационного управления, экспертно-консультативных услуг, информационных технологий, применимых на всех производственных этапах.

Список литературы

1. Харрингтон, Дж. Совершенство управления изменениями / Пер. с англ. В. Н. Загребального. — М., 2008. — С. 58.
2. Лапыгин, Ю. Н. Теория организаций: Учебное пособие. — М., 2008. — С. 212.
3. Системный анализ и принятие решений. Словарь-справочник: Учебное пособие для вузов / Под ред. В. Н. Волковой. — М., 2004. — С. 545.
4. Туркова, Е. Повышение конкурентоспособности предприятия: роль организационных преобразований // Проблемы теории и практики управления. — 2007. — № 4. — С. 38.
5. Широкова, Г. В. Управление организационными изменениями: Учебное пособие. — СПб., 2005. — С. 116.
6. Лафта, Дж. К. Теория организации: Учебное пособие. — М., 2006. — С. 113.
7. Яруллина, Г. Р. Управление организационными изменениями для обеспечения устойчивого развития предприятия // Экономические науки. — № 10 (60). — 2009.
8. *Петрова, Н.* Трансформация будущего: цифровая революция в нефтегазовой отрасли. Управление производством. [Электронный ресурс] Режим доступа: http://www.up-pro.ru/library/strategy/tendencii/neftegaz-cyfra.html.

Кайдзен в казахстанских реалиях

Алмас Кабиденович Алимбеков

Алматы Менеджмент Университет, г. Алматы, Республика Казахстан
alimbekov4@yandex.ru

Резюме. Сегодня, в условиях рыночной экономики и ее открытости, когда конкуренция вынуждает предпринимателей искать новые и более эффективные инструменты управления бизнесом, мы готовы рассмотреть получившую широкое применение в Японии и многих восточных странах систему бережливого производства — кайдзен. В Казахстане кайдзен взят на вооружение в таких предприятиях, как АО Alageum Electric, АО Amanat Insurance, Алматинский вентиляторный завод, ТОО Marden Property, ТОО «Алина Маркет», АО «Кайнар», ТОО «Корпорация "Сайман"». Но эффект от внедрения кайдзен на каждом предприятии разный, так как данная система — это не набор прописанных стандартов или конкретных шагов, по исполнении которых гарантирован определенный результат, это больше философия ведения бизнеса и концепция отношения к труду и человеку как работнику, что субъективно для каждой компании.

В данной статье я рассматриваю и оцениваю результаты, полученные от внедрения системы кайдзен в ТОО «Корпорация "Сайман"». Также рассмотрены основные этапы, мероприятия проекта кайдзен начиная с 2014 года в компании, инструменты кайдзен и их эффективность, сделан вывод и даны рекомендации по внедрению кайдзен в условиях отечественной бизнес-среды.

Введение в понятие кайдзен (этимология)

Иногда для совершения прорыва неизбежно нужен крупный проект, который означает месяцы тяжелой работы, большие бюджеты и крупные потрясения в организационной структуре бизнеса. Но часто недооцененный альтернативный или взаимодополняющий подход к совершенствованию систем и процессов может заключаться в более мелких текущих изменениях и непрерывных улучшениях.

Гарантирован ли положительный результат в случае внедрения нового крупного изменения или новой системы управления предприятием, все ли будет идеально? Будут ли новые процессы соответствовать всем требованиям и отвечать всем бизнес-ситуациям без ситуационной корректировки до следующей крупной реорганизации бизнес-процессов через несколько лет? Почти наверняка нет. На самом деле если бы данная практика была принята на вооружение на каком-либо предприятии, вы бы, вероятно, увидели постепенное снижение эффективности после первоначального построения бизнес-процессов, так как в результате устаревания методов и инструментов управления и постоянно растущей конкуренции однажды построенная система управления уже не отвечала бы вызовам времени. Поэтому всегда есть возможность делать небольшие улучшения, оспаривать «статус-кво» существующей системы, а также настраивать процессы и практиковаться на повседневной основе.

Один из подходов к непрерывному постепенному улучшению называется кайдзен.

Кайдзен, кайдзэн (яп. 改善 кайдзэн, ромадзи Kaizen; встречается неверный с точки зрения правил транскрипции вариант «кайзен») — японская философия или практика, которая фокусируется на непрерывном совершенствовании процессов производства, разработке вспомогательных бизнес-процессов и управления, а также всех аспектов жизни.

Кайдзен в бизнесе — постоянное улучшение, начиная с производства и заканчивая высшим руководством, от директора до рядового рабочего. Улучшая стандартизованные действия и процессы, цель кайдзен — производство без потерь, или «бережливое производство».

Впервые философия кайдзен была применена в ряде японских компаний (включая Toyota) в период восстановления после Второй мировой войны и с тех пор распространилась по всему миру. Начиная с 1986 года, когда была издана книга Масааки Имаи Kaizen: The Key to Japan's Competitive Success («Кайдзен. Ключ к успеху японских компаний»),

термин «кайдзен» стал широко известен и был принят в качестве обозначения одной из ключевых концепций менеджмента. В 1993 году он вошел в новое издание New Shorter Oxford English Dictionary, который определяет кайдзен как непрерывное совершенствование методов работы, личной эффективности и т. д., то есть как философию бизнеса.

В японском языке слово «кайдзен» означает «непрерывное совершенствование». Исходя из этой стратегии в процесс совершенствования вовлекаются все, от менеджеров до рабочих, причем ее реализация требует относительно небольших материальных затрат. Философия кайдзен предполагает, что наша жизнь в целом (трудовая, общественная и частная) должна быть ориентирована на постоянное улучшение.

Цель данной работы — оценить результаты внедрения системы кайдзен на предприятии в казахстанских реалиях, выявить особенности кайдзен в Казахстане, разработать оптимальный план организации производства и эффективного функционирования производственного предприятия.

Тема управления предприятием всегда будет актуальной, так как стремительное развитие технологий и общества, а также ускорение времени и, как следствие, изменение окружающей среды требует постоянного совершенствования и поиска новых решений в системе менеджмента.

Основная часть

Начиная с 2014 года ТОО «Корпорация “Сайман”» внедряет на практике концепцию кайдзен.

Хаджиме Сузуки, эксперт по внедрению кайдзен, инженер-консультант, уполномоченный правительством Японии, посетил предприятия для проведения диагностики. Были выявлены текущие проблемы компании, даны рекомендации по улучшению, после чего эксперт предложил план работы для предприятия.

При разработке плана в качестве основных принципов кайдзен мы использовали 5 ключевых элементов 5S:

1. Сэири (整理), «сортировка», — четкое разделение вещей на нужные и ненужные и избавление от последних.
2. Сэитон (整頓), «соблюдение порядка» (аккуратность), — организация хранения необходимых вещей, которая позволяет быстро и просто их найти и использовать.
3. Сэисо (清掃), «содержание в чистоте» (уборка), — соблюдение рабочего места в чистоте и опрятности.
4. Сэикэцу (清潔), «стандартизация» (поддержание порядка), — необходимое условие для выполнения первых трех правил.
5. Сицукэ (躾), «совершенствование» (формирование привычки), — воспитание привычки точного выполнения установленных правил, процедур и технологических операций.

В ТОО «Корпорация “Сайман”» становление системы кайдзен можно поделить на следующие этапы:

1. 2014 год. Осознание концепции кайдзен руководством компании, посещение семинаров и привлечение консультантов для проведения ознакомительных тренингов ключевым сотрудникам компании. Привлечен консультант Хаджиме Сузуки, эксперт по внедрению кайдзен, уполномоченный правительством Японии. Назначен менеджер по кайдзен из числа сотрудников компании — инженер-технолог, в последующем совмещающий должность менеджера по качеству.
2. 2014 год. Разработка стратегии кайдзен, постановка целей, написание внутренней политики предприятия в области качества в соответствии с принципами кайдзен.
3. 2015 год. Принятие и практическое внедрение принципов 5S (сортировка, соблюдение порядка, содержание в чистоте, стандартизация и совершенствование) во всех сферах деятельности предприятия.
4. 2016 год. Внедрение принципов бережливого производства. Построение и совершенствование технологических процессов на основе картирования потока ценностей, поиск и выявление потерь или проблемных участков в цепочке потока ценностей (модель VSM).

5. 2017 год. Дальнейшее совершенствование процессов управления предприятием. Фокус на построение системы с высокой гибкостью и возможностью быстрой переориентации производства.

Цель внедрения системы кайдзен в ТОО «Корпорация “Сайман”» — повышение эффективности во всех сферах деятельности компании, привитие человеческих ценностей, повышение производительности и устранение потерь времени, сил, ресурсов.

Задачи, поставленные перед менеджерами и руководителем проекта кайдзен на 2014–2017 годы:

- определить места потерь и разработать шаги по их ликвидации;
- внедрить систему учета рабочего времени и правила поведения на заводе;
- разработать карту движения потока ценностей на предприятии;
- наладить систему контроля качества на базе TQC (Total Quality Control);
- провести анализ текущих процессов и выработать рекомендации по снижению человеческих, временных и финансовых затрат;
- внедрить программу «Культура здоровья на производстве».

На сегодня проведены следующие мероприятия:

- внедрена программа «Соблюдение рабочего места в чистоте и опрятности»: по окончании рабочего дня каждый сотрудник должен убрать свое рабочее место, разложить документы, инструменты, прибрать оборудование и подготовить его к следующей смене;
- проведена расстановка рабочих мест в соответствии с технологическим процессом, что позволило снизить потери времени на транспортировку материалов, комплектующих;

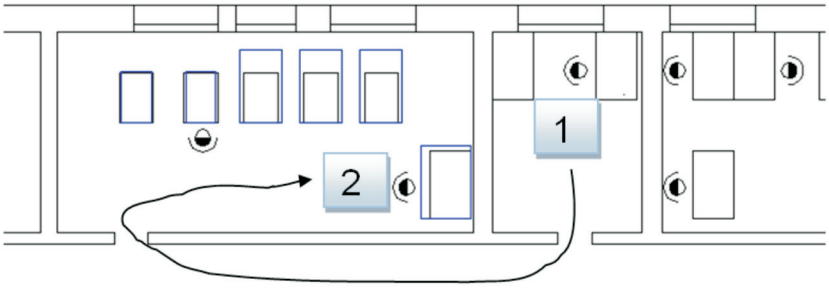


Схема перемещения комплектующих. Было

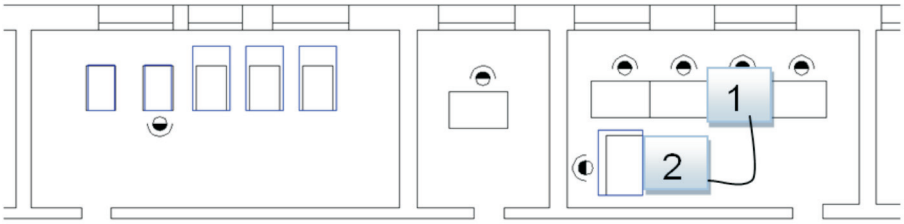


Схема перемещения комплектующих. После оптимизации

- в цехе № 2 сделана разметка полов, что позволило отделить рабочее пространство и выделить дорожку для движения между участками производства;
- в цехе № 1 в целях снижения задымленности и улучшения вентиляции установлена система вытяжки с подводом к каждому рабочему месту;
- разработана и внедрена карта процесса производства цоколя «Номад 5», произведена расстановка рабочих мест согласно технологическому процессу;
- все менеджеры компании посетили семинар по управлению производством и качеством согласно принципам кайдзен;
- улучшена система контроля качества за счет внедрения системы TQC; каждый работник цеха участвует в контроле качества на всех этапах производства и в случае обнаружения брака должен приостановить процесс в целях его устранения;

- внедрена система наставничества, то есть периодически более опытные работники проводят мастер-классы для новых и менее квалифицированных работников;
- внедрена система учета движения готовой продукции по штрихкодам, что позволило отслеживать перемещение каждого продукта начиная с выпуска с цеха до реализации покупателю;
- внедрен один из инструментов для генерирования бизнес-идей и предложений в области улучшения процессов производства и обслуживания клиентов — «ящик бизнес-предложений»: в производственных цехах и административном корпусе установлены почтовые ящики для сбора предложений работников компании. за лучшую бизнес-идею и улучшение в производстве установлено материальное поощрение. Данное нововведение позволило выявить десятки рационализаторских решений в области оптимизации трудозатрат и сокращения времени на операции, улучшения качества обслуживания клиентов.

Сегодня ТОО «Корпорация “Сайман”» находится на начальном этапе внедрения концепции кайдзен, и менеджмент компании четко осознает, что проводимые мероприятия ориентированы на долгосрочную перспективу. Но нельзя не отметить факт, что кайдзен положительно влияет как на организацию в целом, так и на каждую отдельную личность.

Каждый сотрудник ТОО «Корпорация “Сайман”» вправе предложить небольшое улучшение, которое способно оптимизировать процессы в компании. Такое предложение должно быть принято немедленно, здесь и сейчас. В большинстве своем эти предложения не носят глобального характера, а являются незначительными усовершенствованиями. В этом и заключается суть системы кайдзен — большое количество малых, незначительных улучшений приводит к существенному улучшению качества.

Вывод и рекомендации в применении кайдзен в организации

Выбор той или иной системы управления производством, людьми, ресурсами зависит от самой компании, ее основополагающих принципов, проводимой политики, намерений.

Так, методом проб и ошибок компания может внедрять и применять те инструменты управления предприятием, которые нашли свое применение и повысили эффективность деятельности предприятия, и временно отказаться от них из-за отсутствия ощутимых результатов и неготовности предприятия пересматривать внутренние принципы.

Если компания стремится к постоянному развитию, улучшению всех своих показателей и желает еще долгое время присутствовать на рынке, то система кайдзен — одна из разработанных и применяемых систем, позволяющих качественно продвинуть компанию к достижению поставленных целей.

Процесс совершенствования в компании, использующей кайдзен, — предмет заботы каждого. Любой сотрудник может свободно рассматривать инициативу, которая способствует улучшению продукта, дальнейшему сокращению потерь или издержек. Кайдзен порождает мышление, ориентированное на процесс, поскольку, чтобы получить более высокие результаты, надо сначала улучшить процесс. Более того, кайдзен рассчитан на человека и на усилия, предпринимаемые людьми. Это резко противоречит мышлению большинства западных менеджеров, ориентированных на результат.

Образ мышления, ориентированный на процесс, позволяет ликвидировать разрыв между процессом и результатом, между целями и средствами и между задачами и показателями и помогает людям непредвзято воссоздавать целостную картину.

Если менеджмент извлекает пользу из мышления, ориентированного на процесс, и подкрепляет его стратегией кайдзен, он обязательно обнаружит, что в долгосрочной перспективе это ведет к значительному росту конкурентоспособности компании.

Принятие концепции кайдзен поможет:
- оптимизировать процессы, найти слабые места и ликвидировать их;
- навести порядок не только на рабочем месте каждого сотрудника, но и в голове, прояснить мысли;

- систематизировать взаимоотношения между подразделениями, привить работникам командный дух;
- задействовать каждого работника в улучшении процессов во всех сферах деятельности компании;
- повышать эффективность работы всех на постоянной основе;
- решать проблемы моментально, сейчас и здесь.

Кайдзен — это образ жизни, который приводит к успеху.

Список литературы

1. Имаи, М. Гемба кайдзен: путь к снижению затрат и повышению качества. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2004.
2. https://forbes.kz/process/businessmen/filosofiya_kaydzen_nauchit_kazahstanskiy_biznes_effektivnosti.
3. https://total.kz/ru/news/biznes/kaidzen_kak_sposob_navesti_poryadok_v_kazahstane_date_2018_03_03_14_03_00.
4. https://www.kursiv.kz/dopolnitelnye-razdely/karyera-i-menegement-weekly/kajdzen-po-kazaxski/.
5. https://www.laic.kz/article/view/id/347.

Преимущество модели оценки реального опциона (ROV) от метода DCF

Жанель Сериковна Алмабекова

Алматы Менеджмент Университет, г Алматы, Республика Казахстан
intense_007@mail.ru

Ключевые слова: прямые иностранные инвестиции, инструменты финансового рынка, денежный поток, опционы.

Сегодня Казахстан делает большие усилия, чтобы попасть в тридцатку самых развитых стран мира. За более чем двадцатилетний период независимости наша страна добилась определенных успехов за счет планомерной реализации государственных программ по развитию экономики во всех ее направлениях. План нации «100 конкретных шагов», третья модернизация Казахстана, комплексная программа «Цифровой Казахстан», Стратегический план развития РК до 2025 года и другие долгосрочные проекты являются приоритетными задачами стабильного развития экономики.

Четвертая промышленная революция, стартовавшая в Казахстане, предполагает прежде всего индустриализацию за счет внедрения инновационных технологий, которые требуют реализации пилотных проектов с инвестиционными вложениями. Экономисты, финансисты, эксперты определяют эффективность капитальных вложений с высокой вероятностью успеха или убыточности, но всегда присутствует риск неопределенности.

Казахстан в настоящее время имеет достаточно крупных инвесторов в лице транснациональных и многонациональных компаний. Инвестиции в реальный сектор экономики составили огромный приток денежных средств в реализацию различных проектов. В таблице 1 представлен валовый приток иностранных прямых инвестиций (ПИИ) в Казахстан за последние десять лет.

Таблица 1. Приток ПИИ за 2007–2017 гг., млн долл. США

Год	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Объем ПИИ	19 418	21 301	21 437	22 246	26 467	28 885	24 098	23 726	14 847	21 006	15 750
Темп	-	▲	▲	▲	▲	▲	▼	▼	▼	▲	▼
		0,09	0,01	0,04	0,16	0,08	0,2	0,02	0,37	0,29	0,33

Примечание: составлено автором на основе источника 1 [stat.gov.kz]

Следует отметить, что приток ПИИ в экономику страны имел поступательную динамику в течение пяти лет, с 2008 по 2012 год, с разрывом от 1 до 16 %, а с 2013 по 2015 год имел динамику снижения, от 2 до 37 % в 2015 году. Можно дать объяснение такому резкому падению притока, ведь мировые колебания цен на нефть и девальвация национальных валют резко отразились на всех макроэкономических показателях. Тем не менее начиная с 2016 года Казахстан набирает новые обороты развития, в котором большую роль играет инвестиционная политика государства.

В нашем исследовании сделано некоторое отступление касательно притока внешних инвестиций, так как речь пойдет об эффективности вложения денежных средств в инновационные, технологические, венчурные и различные пилотные проекты, реализация которых предусмотрена сроками государственных программ.

В казахстанской практике при оценке эффективности инвестиций используется классическая модель экономического анализа — метод DCF (Discounted Cash Flow — дисконтированные денежные потоки). Это традиционные инструменты по определению NPV (чистый приведенный доход), IRR (внутренняя норма доходности) и PBP (срок окупаемости проекта). Хочется отметить, что эти инструменты достаточно статичны и не учиты-

вают гибкую систему потенциальных денежных потоков в их управлении. Именно здесь можно встретить подтверждение ошибочности DCF в том смысле, что «аналитики, стремясь оправдать свою интуицию, нередко манипулируют процессом оценки, прогнозируя нереальные денежные потоки» (Amram, 1999).

Неопределенность реалий сегодняшнего дня и их предсказуемость в изменениях вынуждает современных аналитиков прибегнуть к другим, более эффективным инструментам, учитывающим все виды рисков.

Подходы к оценке инвестиций, включая метод чистой текущей стоимости (NPV), часто критикуют за их неспособность к моделированию неопределенности. Этот фактор обретает особую значимость в контексте принятия решений об инвестициях в информационные технологии. Даже в том случае, когда чистая текущая стоимость инвестиций в IT является отрицательной (что обычно воспринимается как повод для отказа от инвестирования проекта), эти инвестиции все же могут генерировать потенциально ценные опционы, которые при благоприятных обстоятельствах (то есть если технический риск или другие источники неопределенности не достигнут критического уровня) сделают первоначальные инвестиции целесообразными.

Сейчас мы говорим о методе и анализе реальных опционов, которые в казахстанской практике еще не используют, но их необходимость возрастает с каждым днем. Логика реальных опционов предусматривает право корпораций на отсрочку принятия решений об инвестициях до тех пор, пока не будет устранена неопределенность, в отличие от немедленных и, возможно, необратимых инвестиций, которые могут при неблагоприятных обстоятельствах оказаться убыточными.

$$C = X \cdot N(d_1) - S \cdot N(d_2),$$

$$P = S \cdot N(-d_2) - X \cdot N(-d_1),$$

где X – стоимость фьючерса, S — страйк опциона,

N — интеграл от функции нормального распределения:

$$N(d) = \frac{1}{\sqrt{2 \cdot \pi}} \cdot \int_{-d}^{\infty} \exp(-y^2/2)\,dy,$$

$$d_1 = \frac{\ln(X/S)}{\sigma \cdot \sqrt{T}} + \frac{\sigma \cdot \sqrt{T}}{2}, \quad d_2 = \frac{\ln(X/S)}{\sigma \cdot \sqrt{T}} - \frac{\sigma \cdot \sqrt{T}}{2},$$

Метод реальных опционов по-иному, чем DCF, подходит к оценке проектов по научным исследованиям и разработкам. Новые рыночные условия, особенно на постсоветском пространстве, где национальные валюты привязаны к долларовой стоимости и к цене за баррель нефти, что приводит к неожиданным изменениям в технологиях, ценах, структуре спроса и характере конкуренции, заставляют задуматься о вложениях в крупные и долгосрочные проекты.

N(d1) = 0,5134,

N(d2) = 0,4485.

Теперь можно оценить колл-опцион с ценой исполнения 330 тг. Стоимость опциона в апреле = 322,6 х (0,5134) − 330 тг х $e^{(-0,0723)*(0,2054)}$ х 0,4485 = 19,81 тг.

Далее можно рассмотреть зависимость инвестиционной оценки от цены исполнения.

Главный эксперт по реальным опционам Тригеоргис (Trigeorgis, 1993) выделяет пять основных типов опционов: на отсрочку, отказ, расширение, сокращение и переход; модель одного из них мы попытались продемонстрировать на простом примере.

Мультисценарное ранжирование национальной валюты по модели Блэка Шоулза. Прогнозирование стоимости национальной валюты на дату в будущем с использованием модели Шоулза стала попыткой предсказать более точную оценку. В качестве примера была использована реальная стоимость тенге на 15 февраля 2018 года. Национальная казахстанская валюта продавалась по цене 322,6 тг за долл. Необходимо оценить апрельский колл-опцион на 30 апреля 2018 года с ценой исполнения 330 тг, продающийся на KASE опционов в тот же день по цене 76 тг. Ниже указаны другие параметры опциона.

Годовое стандартное отклонение цены НВ НБ за предыдущий год составило 36 %. Данное стандартное отклонение оценено на основе недельных курсов НВ. Получившаяся величина была приведена к годовому масштабу:

- стандартное отклонение за неделю = 4,99 %,
- стандартное отклонение, выраженное в годовом исчислении, = 4,99 % х √52 = 36 % (где √52 = 7,21),
- дата истечения опциона — 30 апреля 2018 года. До момента истечения осталось

75 дней, а процентная ставка по инфляционным процессам в годовом исчислении, соответствующая сроку жизни опциона, составляет 0,0723 %.

Безрисковая процентная ставка (ГЭС) = r = (1 + (i/n^n) − 1) = (1 + 0,07 / 12)^{12} − 1 = = 1,0058^{12} − 1 = 0,0723.

Ниже приведены исходные данные для модели Шоулза:

- текущая цена курса (S) = 322,6 тг за долл.;
- цена исполнения опциона = 330 тг;
- срок жизни опциона = 75 / 365 = 0,2054;
- стандартное отклонение ln (коэффициента доходности акции) = 36 %;
- безрисковая ставка = 0,0723 %.

Определим D1 и D2: D1 = 0,0336, D2 = -0,1296.

Введя эти данные в модель, мы получим N(d1) и N(d2), используя нормальное распределение:

N(d1) = 0,5134,

N(d2) = 0,4485.

Теперь можно оценить колл-опцион с ценой исполнения 330 тг. Стоимость опциона в апреле = 322,6 x (0,5134) − 330 тенге x $e^{(-0,0723)*(0,2054)}$ x 0,4485 = 19,81 тг.

Следует отметить, что для субъектов естественной монополии энергетического сектора ставка прибыли рассчитывается с помощью метода средневзвешенной стоимости капитала и определяется по формуле:

$$СП\ (СВСК) = ((1 - g) \times re) + (g \times rd),$$

где:

g — леверидж, является величиной, характеризующей соотношение заемного и собственного капитала субъекта в общей структуре финансирования, то есть доля фактически заимствованных средств в структуре всего капитала (сумма собственного и заемного капитала) с учетом произведенной последней переоценки основных средств. Уровень левериджа является величиной не менее нуля. При отрицательном значении собственного капитала субъекта уровень левериджа принимается за величину, равную 1;

re — ставка вознаграждения на собственный капитал (%);

rd — ставка вознаграждения на заемные средства (%).

Ставка вознаграждения на заемные средства определяется по формуле:

$$rd = rf + ДП,$$

где:

rf — безрисковая ставка, определяемая исходя из официальной ставки рефинансирования, установленной в соответствии с законодательством Республики Казахстан;

ДП — долговая премия за риск по субъекту, определяемая на основе премии на долговые обязательства, выпущенные субъектом и находящиеся в обращении, относительно государственных ценных бумаг того же срока обращения, если выпуск долговых обязательств имел место. В ином случае она определяется с учетом долговых премий за риск других субъектов, занимающихся аналогичным видом деятельности и имеющих аналогичный кредитный рейтинг на территории Республики Казахстан.

Ставка вознаграждения на собственный капитал определяется по формуле:

$$re = rf + ra,$$

где:

r_a — премия за риск на собственный капитал, определяется на основе премии за риск по фондовому рынку РК в целом и корректируется на отраслевой бета-коэффициент по формуле:

$$r_a = b \times (15,7\ \% - r_f),$$

где:

b — отраслевой бета-коэффициент энергетического сектора.

Для расчета ставки прибыли на задействованные активы организации энергетического сектора отраслевой бета-коэффициент принят на уровне 0,89, за исключением субъектов, осуществляющих вывод акций на рынок ценных бумаг в рамках программы «Народное IPO», для которых отраслевой бета-коэффициент принят на уровне 1,3. Стоимость вознаграждения на акционерный капитал является величиной не менее стоимости вознаграждения на заемные средства.

Далее можно рассмотреть зависимость инвестиционной оценки от цены исполнения.

Таблица 2. Зависимость инвестиционной оценки от цены исполнения

Цена исполнения	330	340	350	360	370	380	390	400	410	420
Ставка дисконта, i	0,07	0,07	0,07	0,07	0,07	0,07	0,07	0,07	0,07	0,07
d1 числитель	0,00548	-0,02437	-0,05336	-0,08153	-0,10893	-0,13560	-0,16157	-0,18689	-0,21158	-0,23568
d1 знаменатель	0,163156	0,16316	0,1631559	0,163156	0,16316	0,16316	0,16316	0,16316	0,16316	0,16316
d1	0,0336	-0,1494	-0,3270	-0,4997	-0,6676	-0,8311	-0,9903	-1,1455	-1,2968	-1,4445
d2	-0,1296	-0,3125	-0,4902	-0,6629	-0,8308	-0,9942	-1,1535	-1,3086	-1,4600	-1,6077
Nd1	0,5134	0,4406	0,3718	0,3086	0,2522	0,2030	0,1610	0,1260	0,0973	0,0743
Nd2	0,4485	0,3773	0,3120	0,2537	0,2030	0,1601	0,1244	0,0953	0,0721	0,0540
C	19,81	15,75	12,36	9,58	7,33	5,55	4,16	3,08	2,26	1,64
Стоимость БА, IC	322,6	322,6	322,6	322,6	322,6	322,6	322,6	322,6	322,6	322,6
Инвест. оценка ROV	342,414	338,350	334,959	332,179	329,935	328,152	326,757	325,680	324,859	324,242
Инвест.оценка DCF	327,114	327,114	327,114	327,114	327,114	327,114	327,114	327,114	327,114	327,114

Примечание: составлено автором

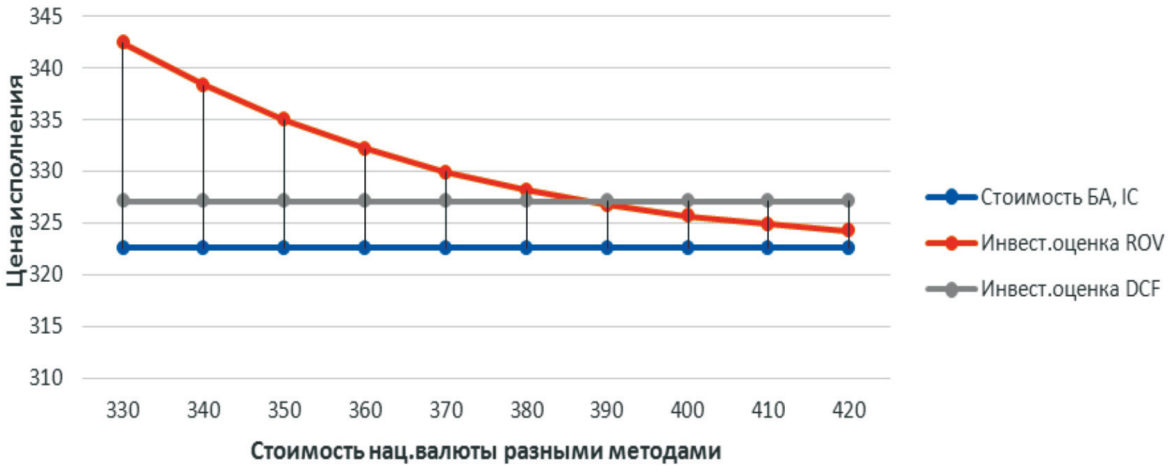


Рисунок 1. Графическое изображение зависимости инвестиционной оценки от цены исполнения

Исходя из вышеуказанных данных можно сделать вывод, что по мере увеличения цены исполнения инвестиционная оценка методом ROV уменьшается обратно пропорционально. Что касается инвестиционной оценки методом DCF, можно заметить, что цена исполнения не влияет на итоговую инвестиционную оценку, что, в свою очередь, доказывает негибкость и необширность метода DCF, который не учитывает многие факторы.

Далее рассмотрим влияние срока жизни опциона на инвестиционную оценку и увидим зависимость факторов.

Таблица 3. Зависимость инвестиционной оценки от срока жизни опциона

Кол-во дней до истечения срока опциона	75	85	95	105	115	125	135	145	155	165
Срок жизни опциона	0,20548	0,23288	0,26027	0,28767	0,31507	0,34247	0,36986	0,39726	0,42466	0,45205
Цена исполнения	330	330	330	330	330	330	330	330	330	330
Ставка дисконта, i	0,07	0,07	0,07	0,07	0,07	0,07	0,07	0,07	0,07	0,07
d1 числитель	0,00549	0,00925	0,01300	0,01676	0,02052	0,02427	0,02803	0,03178	0,03554	0,03930
d1 знаменатель	0,16319	0,17373	0,18366	0,19309	0,20207	0,21067	0,21894	0,2269	0,2346	0,24205
d1	0,0337	0,0532	0,0708	0,0868	0,1015	0,1152	0,1280	0,1401	0,1515	0,1624
d2	-0,1295	-0,1205	-0,1129	-0,1063	-0,1005	-0,0955	-0,0909	-0,0868	-0,0831	-0,0797
Nd1	0,5134	0,5212	0,5282	0,5346	0,5404	0,5459	0,5509	0,5557	0,5602	0,5645
Nd2	0,4485	0,4520	0,4551	0,4577	0,4600	0,4620	0,4638	0,4654	0,4669	0,4682
C	19,82	21,46	23,03	24,53	25,98	27,37	28,72	30,03	31,31	32,55
Стоимость БА, IC	322,6	322,6	322,6	322,6	322,6	322,6	322,6	322,6	322,6	322,6
Инвест. оценка ROV	342,418	344,063	345,631	347,132	348,577	349,972	351,323	352,634	353,909	355,152
Инвест. оценка DCF	327,116	327,723	328,331	328,940	329,551	330,162	330,775	331,388	332,003	332,619

Примечание: составлено автором

Анализируя 10 различных вариантов количества дней до истечения срока опциона, можно заметить, что при увеличении срока жизни опциона инвестиционная оценка методом ROV также увеличивается. Но на оценку методом DCF данное увеличение влияет обратно, и сумма закономерно уменьшается, что говорит о том, что показатель «срок жизни опциона» имеет важное значение в обоих методах исчисления. Расчеты указаны в таблице 3.

Теперь рассмотрим метод ROV в обратном исчислении, то есть, зная реальную стоимость национальной валюты за прошедший период, узнаем, действительно ли корректны данные, используя расчеты данным способом.

Таблица 4. Корректность метода ROV

2017 год	Февраль	Март	Апрель	Май	Июнь	Июль	Август	Сентябрь	Октябрь	Ноябрь
Кол-во дней до истечения срока опциона	28	59	89	120	150	181	212	242	273	303
Срок жизни опциона	0,07671	0,16164	0,24384	0,32877	0,41096	0,49589	0,58082	0,66301	0,74795	0,83014
Цена исполнения	391	401	411	421	431	441	451	461	471	481
Ставка дисконта, i	0,07	0,07	0,07	0,07	0,07	0,07	0,07	0,07	0,07	0,07
d1 числитель	-0,18178	-0,19539	-0,20875	-0,22115	-0,23335	-0,24465	-0,25542	-0,26609	-0,27590	-0,28564
d1 знаменатель	0,09971	0,14474	0,17777	0,20642	0,23078	0,25351	0,27436	0,29313	0,31134	0,328
d1	-1,8231	-1,3499	-1,1743	-1,0714	-1,0111	-0,9650	-0,9310	-0,9077	-0,8862	-0,8709
d2	-1,9228	-1,4947	-1,3521	-1,2778	-1,2419	-1,2185	-1,2053	-1,2009	-1,1975	-1,1989

Nd1	0,0341	0,0885	0,1201	0,1420	0,1560	0,1673	0,1759	0,1820	0,1878	0,1919
Nd2	0,0273	0,0675	0,0882	0,1007	0,1071	0,1115	0,1140	0,1149	0,1156	0,1153
C	0,42	1,80	3,15	4,43	5,50	6,52	7,44	8,23	9,01	9,69
Стоимость БА, IC	331,14	331,14	331,14	331,14	331,14	331,14	331,14	331,14	331,14	331,14
Инвест. оценка ROV	331,558	332,943	334,289	335,566	336,635	337,656	338,581	339,366	340,152	340,827
Инвест. оценка DCF	332,863	334,781	336,648	338,588	340,477	342,439	344,412	346,333	348,329	350,271
Реальная сумма	320,18	316,07	312,24	313,51	313,51	325,31	332,69	339,22	337,1	332,47
Разница методом ROV	11,378	16,873	22,049	22,056	23,125	12,346	5,891	0,146	3,052	8,357
Разница методом DCF	12,683	18,711	24,408	25,078	26,967	17,129	11,722	7,113	11,229	17,801

Среднее отклонение методом ROV от реальной суммы = 12,5.
Среднее отклонение методом ROV от реальной суммы = 17,2.

Примечание: составлено автором

Исходя из указанных в таблице 4 данных, можно сделать вывод, что, зная реальную сумму национальной валюты за все месяцы 2017 года, можно проследить, что в среднем отклонение методом ROV составляет 12,5 тг, а методом DCF — 17,2 тг.

Меньшее отклонение методом ROV доказывает корректность данного метода и неточность метода DCF. В частности, можно заметить почти идентичные данные метода ROV за сентябрь от реальной суммы (339,36 и 339,22 соответственно).

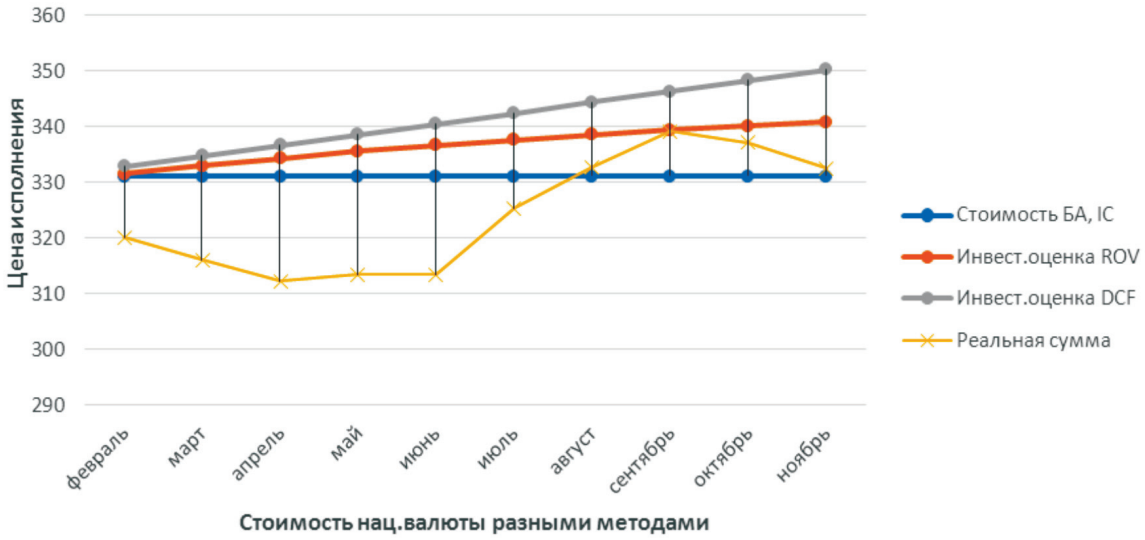


Рисунок 2. Графическое изображение корректности метода ROV

Примечание: составлено автором

Таким образом, используя метод ROV, можно сделать не только прогнозную оценку национальной валюты, так как данный метод учитывает множество факторов, но и дать прогнозный анализ финансового положения компании, что, как я считаю, на данный момент является одной из современных и качественных методик оценки финансовых результатов деятельности предприятия.

В условиях высокой неопределенности предсказать и спрогнозировать курс национальной валюты в будущем, цену барреля нефти на мировом и внутреннем рынке достаточно сложно. Геополитические и геоэкономические факторы могут как позитивно, так и негативно влиять на любой прогноз экспертов-аналитиков. Тем не менее существуют различные подходы к определению краткосрочного прогноза на основе глубокого анали-

за ретроспективы и учета эндогенных и экзогенных влияний на эти показатели. Тесная связь национальной валюты с российским рублем и долларом, высокая зависимость национальных валют от стоимости нефти подтверждают непредсказуемость и неопределенность любого прогноза.

Список литературы

1. Дамодаран, А. Инвестиционная оценка. М.: Alpine Publisher, 2016.
2. *Топсахалова, Ф. М.* Особенности принятия инвестиционного решения при условиях неопределенности и риска // Экономический анализ: теория и практика. — 2015. — № 12.
3. Тайкулакова, Г. Курс «Моделирование реальных инвестиций и инноваций», лекционный материал, 2018.
4. https://tengrinews.kz/zakon/agentstvo_respubliki_kazahstan_po_regulirovaniyu_estestvennyih_monopoliy.

Мировая практика развития детских центров

Жанна Нурлановна Аманова

Алматы Менеджмент Университет, г. Алматы, Республика Казахстан
zhanna.amanova@mail.ru

Резюме. В данной статье рассматриваются вопросы мировой практики развития малого предпринимательства, детских центров. Автор очень подробно рассмотрел различные теории, которые даны в науке, обобщив их, дал свое видение.

Ключевые слова: учреждения, образование, детские центры, зарубежный опыт.

Зарубежная практика предоставления услуг в области дополнительного (неформального) образования чрезвычайно разнообразна и многолика. Она достойна внимания и исследования вследствие того, что содержит лучшие образцы, отражающие гуманистические и демократические направления в развитии дополнительного образования.

Во всем мире применяется разная терминология для обозначения дополнительного образования детей. В частности, используются определения «неформальное образование» (non-formal education), «внешкольное образование», «послешкольное образование», «внеклассное образование», «программа свободного времени», supplementary education (собственно дополнительное образование). Не случайно по наименованию данной сферы в разных странах предопределяется специфика дополнительного образования. Совет Европы и Европейский Союз используют понятие «неформальное образование» [1].

Европейские страны имеют различия касательно положения учреждений дополнительного образования. В некоторых случаях организацию и финансирование неформального образования осуществляет министерство, в других — муниципалитеты. В ряде европейских государств закон устанавливает «равные права» для формального и неформального образования, что в действительности не всегда говорит о равных финансовых правах.

Одна из задач развития неформального образования, по мнению европейцев, состоит в его доступности. Неформальное образование представляет собой часть концепции непрерывного образования (long life education), благодаря которой молодые люди и взрослые приобретают и поддерживают на подобающем уровне знания и компетенции, обязательные для адаптации в среде, подвергающейся непрерывным изменениям.

Исследуя концепции дополнительного образования в европейских государствах, необходимо сказать, что все вышеуказанные концепции могут быть объединены в два доминирующих типа [2, с. 37]: концепцию попечения и концепцию развития.

В государствах Западной Европы превалирует концепция попечения (более детально рассмотрим ее на примере нидерландской системы неформального образования). Благодаря развитой попечительской системе преимущественная часть финансового содействия со стороны национального и местного правительства с ориентацией на потребности молодого поколения адресуется детям и молодым людям, имеющим серьезные проблемы (5–10 % от общего число детей и молодежи). Собственно, по этой причине сфера неформального образования в большей части западноевропейских государств имеет частный характер: она обеспечивается частными фирмами и компаниями.

В государствах Восточной и Центральной Европы преобладает концепция развития. Очевиден выбор инвестировать средства в интересы значительной группы детей и молодых людей, у которых отсутствуют проблемы, параллельно решаются серьезные задачи профилактики, соответственно, реализуются социально-педагогические функции дополнительного образования. Системы дополнительного образования в данном случае выступают демонстрацией активности и вовлеченности правительств, что определяет главным образом государственный статус учреждений дополнительного образования.

В странах ЕС на сегодняшний день реализуется программа «Европа-2020 и стратегия развития молодежи» (Europe 2020 and Youth Strategy). Суть данной программы: поддержка европейских государств в организации мероприятий, направленных на работу с молоде-

жью и финансовую помощь. Если рассматривать государственную поддержку, то в числе стран Евросоюза можно выделить целую группу (Великобританию, Финляндию, Бельгию, Нидерланды) стран со слабой поддержкой сферы неформального образования государственной властью.

По критерию отбора наилучших образцов опыта в области дополнительного образования (новизна, актуальность, оптимальность, высокая результативность, стабильность, возможность применения инноваций в массовом опыте) можно выделить такие государства, как Нидерланды, Польша, Чехия.

Нидерланды — децентрализованная страна, государству здесь не отводится активная роль касательно сферы неформального образования. Большая часть учреждений дополнительного образования частные. Содействие частным инициативам в виде субсидий порой оказывается органами местного управления. Заметен их интерес в проектах, обладающих превентивным характером. Государственная властью ведет активную политику только в отношении проблемных детей и молодежи. Неформальное образование в Нидерландах — значительная сфера бизнеса, на досуговый сектор тут приходится оборот в 50 млрд евро в год. Детям и молодежи приходится платить за проведение своего досуга желаемым образом. Данная тенденция становится все более распространенной в преимущественной части европейских государств.

В качестве примера специализированных учреждений неформального образования можно рассмотреть расширенные школы (в некоторых случаях они называются общественными школами). Создание таких школ началось в 1996 году; в 2008-м их число равнялось тысяче. Специфика подобных учреждений определяется интеграцией в одном помещении школы с другими организациями (преимущественно детскими): дневными центрами, детскими учреждениями здравоохранения, библиотеками, полицейскими участками, общественными центрами, послешкольными клубами, спортивными секциями, молодежными центрами.

Наиболее эффективен частный опыт дополнительного образования в Нидерландах. На местном уровне досуг организуется, как правило, волонтерами из жителей городов или районов, вследствие чего опыт предоставления дополнительного образования чрезвычайно разнообразен и отличается городах и деревнях. В качестве яркого примера можно рассмотреть организацию сферы неформального образования в деревне Хильваренбек [2, с. 259], насчитывающей 8 тыс. жителей. Кроме общеобразовательных школ здесь есть культурный центр, где группы снимают помещения для занятий, два открытых молодежных клуба, около двадцати спортивных секций, клуб скаутов, четыре театральные группы, детская ферма, три конных клуба, шесть хоров. Особая роль в системе неформального образования отводится музыкальной школе, в которой обучаются более 800 детей, то есть треть всех детей деревни. Большую часть мероприятий, касающихся организации досуга для детей и взрослых, организуют волонтеры. Традиционно в деревне проводятся музыкальные и поэтические фестивали, театральные и карнавальные представления. Только изредка местные власти финансово поддерживают такую деятельность.

Неформальному образованию отводится значительное место в образовательной системе Польши. Кроме внешкольных учреждений здесь можно отметить функционирование ассоциаций, фондов и центров неформального образования, дворцов молодежи, молодежных центров. Объединение усилий вышеперечисленных учреждений явилось результатом реформирования системы образования, которое проводилось в 80–90-е годы прошлого века.

Национальная ассоциация неформального образования (Polskie Stowarzyszenie Wychowania Pozaszkolnego) решает задачи тесного сотрудничества центров всей страны, обмена опытом, осуществляемого на местном уровне. С 1993 года периодически проводятся заседания Генеральной ассамблеи организаций неформального образования, а также Собраний внешкольных учреждений Польши.

Современная практика предоставления дополнительного образования в Польше показывает такие количественные данные. В стране функционируют 11 дворцов молодежи, 119 молодежных центров, 51 центр неформального образования, 10 иорданских садов [2, с. 268]. Также функционируют 142 центра неформального образования под эгидой Национального совета внешкольного образования, 42 организации входят в Польскую ассоциацию внешкольного образования.

Деятельность учреждений дополнительного образования в Польше акцентируется на наиболее важных задачах, в числе которых можно выделить:

- работу в неразвитых районах государства, имеющих низкий уровень культурной просвещенности и отсутствие общественного интереса к вопросам образования детей и молодежи;
- психолого-педагогическое сопровождение талантливых детей, а также детей с физическими и умственными отклонениями;
- взаимодействие с местными властями, благодаря которому организации неформального образования исполняют роль координаторов местной образовательной деятельности [3].

Соответственно, сфера дополнительного образования в Польше имеет широкие социальные функции, вносит вклад в решение основных социальных вопросов.

Развитие системы неформального образования в Чешской Республике осуществляется согласно «Концепции государственной политики в области работы с детьми и молодежью на период 2007–2013 гг.» [2, с. 373]. Данный документ разграничивает понятия формального, неформального образования и информального обучения детей и молодежи. Рассмотрение формального и неформального образования в Концепции осуществляется на основании общих подходов, которые приняты в ЕС. Информальное обучение заключается в процессе получения знаний, приобретения навыков из ежедневной практики: из СМИ, круга контактов, окружающей действительности. Подобное обучение неорганизованное, несистемное и институционально нескоординированное.

Цель государственной политики Чехии в области неформального образования состоит в поддержке обучения в течение всей жизни как одного из факторов конкурентоспособности государства. Учитывая вышеизложенное, инвестиции в данное обучение — наиважнейшие инвестиции в развитие.

Финансовое обеспечение работы учреждений неформального образования в значительной мере обусловлено госбюджетом. В то же время кроме всего прочего оно включает взносы участников, спонсорскую помощь и собственную хозяйственную деятельность. У многих учреждений неформального образования имеется возможность предоставлять гранты, финансируемые органами местного самоуправления, региональными властями и правительством. Наряду с этим некоторые исполнители неформального образования работают на добровольном основании (например, аниматоры, не имеющие профессиональной педагогической подготовки, занятые в иной профессиональной деятельности, занимающиеся с детьми и молодежью в нерабочее время по «велению души») [4].

Сфера неформального образования детей и молодежи в Чешской Республике насчитывает более 6700 учреждений (из них приблизительно 2 тыс. являются неправительственными некоммерческими организациями).

Неформальным образованиям в Чехии предлагается действующая система грантов. В частности, местные власти фактически освобождают от арендной платы клубы по интересам, детские и молодежные организации, не обладающие достаточными средствами. Также имеют место гранты на профессиональное психолого-педагогическое обучение педагогов.

При исследовании зарубежной практики государственного содействия субъектам малого предпринимательства в общем, не делая акцент на организациях дополнительного образования, применяя мировую практику инновационного развития государств, его можно разделить на европейско-американскую и азиатскую модели. Первая состоит из новых открытий и разработок, накопленных вследствие исследований (США, Швейцария, Германия, Финляндия), она характеризуется развитой рыночной системой. В основе азиатской модели лежит ускоренная модернизация благодаря заимствованию технологий и их совершенствованию (Япония, Южная Корея, Сингапур, КНР) [5].

Наиболее эффективна инновационная система в США. Штаты основывались на триаде: исследования, кооперация и интеллектуальная собственность. Здесь создано специальное агентство по развитию предпринимательства — Администрация малого бизнеса (АМБ), взаимодействующая с центрами развития предпринимательства (ЦРП). Создание таких центров осуществляется на базе университетов, а в некоторых случаях администрации штата. АМБ финансирует 50 %, остальное покрывает принимающая сторона. ЦРП содействуют малому бизнесу с предоставлением обучения, консалтинга, технической помощи, способствуют в финансировании, подготовке документов для участия в госу-

дарственных закупках, решении общих проблем малого бизнеса. Наряду с этим ЦРП не имеют прямой прибыли, их цель — получение налогов от малого бизнеса и создание новых рабочих мест.

Статистика АМБ показывает, что доллар вложений в ЦРП приносит доход от 2 до 19 долларов. Помимо этого, из пяти субъектов МБ, которые получили обучение и консалтинг в ЦРП, четырем удается сохранить свой бизнес в течение первых пяти лет, в то время как из пяти начавших самостоятельный бизнес лишь у одного получается существовать пять лет. В соответствии с американским законодательством, категория МСБ включает в себя хозяйственные субъекты со штатом не более 500 человек. Существует разделение всех малых и средних предприятий на микропредприятия (количество сотрудников до 20 человек), малые предприятия (от 20 до 100), средние (100–499).

На сегодняшний день в США функционирует приблизительно 7 млн предприятий с числом сотрудников менее 20 человек, из их числа 6 млн — менее 20. Каждый год регистрацию проходят 600 тыс. малых предприятий и прекращают деятельность близко к 500 тыс. Осознав, что в другой сфере их ждет больший успех, они закрывают старый бизнес и открывают новый. Американцы лучше адаптируются и перестраиваются, и, по всей вероятности, данный психологический фактор является основой стойкости всего американского бизнеса.

Главным в опыте США для реализации в Казахстане выступает активная опека государством накопленного потенциала и превращение его в рыночный товар в целях увеличения конкурентоспособности национальной экономики. Данную политику дополняет инновационная стратегия. Важнейший элемент опыта заключается в предварительной юридической подготовке к внедрению информационных технологий.

Что касается развития малого бизнеса в Казахстане, необходимо отметить, что оно находится на низком уровне. Несмотря на политику диверсификации национальной экономики, до сих пор существует серьезная зависимость от крупного бизнеса, который сконцентрировался в горнодобывающей отрасли. Кроме этого, разработано множество государственных программ поддержки малого бизнеса, в которых часто помощь направлена крупному или среднему бизнесу, а малый остается один на один со своими проблемами. Но, несмотря на такие недостатки, доля малого бизнеса в ВВП страны за последние пять лет увеличилась, по официальным данным МНЭ РК: в 2013 году доля малого предпринимательства составляла 6,4 % ВВП, а в 2015-м выросла до 20 %.

В республике для методического обеспечения организаций дополнительного образования разработаны и утверждены «Концептуальные подходы к развитию системы научно-технического творчества детей и детско-юношеского туризма на 2015–2018 годы», «План мероприятий по развитию системы научно-технического творчества детей и молодежи», «Методические рекомендации для руководителей и педагогов организаций образования, реализующих программы дополнительного образования».

Право детей на дополнительное образование обеспечивается как в общеобразовательных школах, так и сетью внешкольных организаций.

По данным Республиканского учебно-методического центра дополнительного образования МОН РК, в 2015/16 учебном году в 860 внешкольных организациях системы образования занималось 673 219 детей школьного возраста, охват составлял 24,5 %. В 461 внешкольной организации системы культуры и спорта занималось 295 017 школьников, охват 10,7 %.

Принимая во внимание важность развития технического направления с учетом требований времени, в Казахстане идет работа по выстраиванию системы научно-технического творчества детей и молодежи. В 2016 году МОН РК совместно с Международным университетом информационных технологий проводит работу по внедрению в средних общеобразовательных школах страны кружков или элективных курсов «Робототехника», в основу изучения которых войдут такие дисциплины, как электроника, механика, телемеханика, информатика, радиотехника, программирование, электротехника, физика.

Требования законодательства по созданию и развитию организаций дополнительного образования регламентированы «Типовыми правилами деятельности организаций дополнительного образования для детей» (с изменениями от 07.04.2017), утвержденными Постановлением Правительства РК от 17 мая 2013 года № 499. В правилах указано, что организации образования, реализующие образовательные программы дополнительного образования для детей, в своей деятельности руководствуются законодательством в сфе-

ре образования, Правилами, уставом организации дополнительного образования для детей, законодательством Республики Казахстан в сфере санитарно-эпидемиологического благополучия населения, а также иными нормативными правовыми актами.

Необходимо обратить пристальное внимание на мировой опыт и внедрить его в национальной практике.

Список литературы

1. Молоков, Д. С. Зарубежный опыт предоставления услуг в сфере дополнительного образования детей // Ярославский педагогический вестник. — 2013. — № 1. — Т. II (Психолого-педагогические науки).
2. Leisure and Non-Formal Education / Renй Clarijs (ed.). — Prague: EAICY, 2008. — 358 p.
3. Виленский, А. В. Макроэкономические институциональные ограничения развития российского малого предпринимательства / А. В. Виленский; Ин-т экономики РАН. — М.: Наука, 2007. — С. 7.
4. Papillon, J.-C. Le role de la taille de la firme: les spйcificitйs des petites et moyennes entreprises / J.-C. Papillon // Problиmes йconomiques. — Paris: La Documentation franзaise, 2005. — № 2.885. — P. 9.
5. Principales statistiques sur le financement des petits entreprises // Programme de recherche sur le financement des PME. Gouvernement du Canada. Dйcembre 2006. — P. 4. // http://www.pme-prf.gc.ca/epic/site/sme_fdi-prf_pme.nsf/vwapj/KSBFS_Dec2006_Fr.pdf/$FILE/KSBFS_Dec2006_Fr.pdf.

Особенности развития и налогообложения малого предпринимательства в Республике Казахстан

Валихан Амирханулы

Алматы Менеджмент Университет, г. Астана, Республика Казахстан
valamir74@mail.ru

Предпринимательство представляет собой особый вид экономической активности или целесообразной деятельности, направленной на получение прибыли, которая основана на инициативе, ответственности и инновационной предпринимательской идее. Экономическая активность индивидуумов, представляющая собой форму участия в общественном производстве для получения финансовых средств обеспечения жизнедеятельности его самого и членов его семьи, осуществляется в качестве:

- собственника каких-либо объектов недвижимости, автомобиля и других ценностей, приносящих постоянный и гарантированный доход (производство или ремонт продуктов, сдача недвижимости в аренду, использование автомобиля в качестве такси и т. д.);
- индивидуального производителя, живущего на доходы от реализации своих произведений, программного обеспечения, авторских прав, изобретений, ноу-хау и других личных материальных и нематериальных активов;
- работника государственного, муниципального или коммерческого учреждения или предприятия и других видов деятельности.

Предпринимательство выступает в качестве особого вида экономической активности, т. к. его начальный этап связан, как правило, лишь с идеей как результатом мыслительной деятельности, впоследствии принимающей материализованную форму. Предпринимательская деятельность осуществляется в качестве физического или юридического лица. Физические лица могут осуществлять предпринимательскую деятельность без образования юридического лица, если иное не предусмотрено Гражданским Кодексом Республики Казахстан [1].

Целью предпринимательской деятельности является производство и предложение рынку продукта, на который имеется спрос, и возможность получения прибыли или дохода. Однако получение дохода свойственно не только предпринимательской, но и любой другой форме деловой активности, в связи с чем выделяется такая экономическая категория, как предпринимательская прибыль, или предпринимательский доход.

На макроуровне развитие предпринимательской деятельности должно иметь комплексный, поливариантный характер, поскольку данная деятельность является экономическим базисом для достижения стратегических целей реализации индустриально-инновационного развития государства и обеспечения благосостояния его населения [2]. Предпринимательство основывается на личной инициативе людей, особенно в малом и среднем бизнесе, однако нуждается в государственной поддержке в связи с тем, что государство осуществляет контроль и координацию рыночных механизмов. Одним из таких механизмов является налогообложение, которое в рыночной экономике выполняет контролирующие и мотивирующие функции.

Малый бизнес играет существенную роль в расширении занятости населения и самозанятости. Из малых предприятий выросли многие крупные брендовые предприятия, такие как Apple, «Ксерокс», «Тексас инструмент», Microsoft, Zara, Google, Alibaba, Facebook, Whatsapp и другие не менее значимые, которые играют существенную роль в современной экономике. Особенно явно их влияние прослеживается в последние 20–30 лет, когда стали развиваться информационные технологии, приложения для смартфонов, компьютерная и организационная техника.

Существенная роль малого предпринимательства как базиса рыночной экономики определяется его экономической, социальной и политической функциями.

Экономическая функция малого предпринимательства реализуется в производстве ВВП и ВНП, создании конкуренции, платежеспособности и благосостояния населения, наполнении рынка необходимыми продуктами и услугами. Так, во многих развитых странах более 60 % ВВП создается на малых предприятиях, а в странах с превалирующим

сельскохозяйственным направлением экономики – более 70 % ВВП [3]. Преимущества малого бизнеса:

- мобильность и динамичность;
- массовость и самозанятость;
- возможность быстрого реагирования на изменения рынка;
- использование собственного труда и труда членов семьи;
- приспособляемость к нуждам потребителей и крупного бизнеса;
- отсутствие потребности в крупной недвижимости;
- многовариантность;
- льготное кредитование и грантовое финансирование;
- налоговые льготы и преференции.

Также малое предпринимательство имеет возможность получить гранты на развитие бизнеса как от локальных институтов, так и от зарубежных фондов, в числе которых можно отметить следующие [4]:

- Freedom House;
- Global Technology Foundation;
- HRDP – The Human Rights and Democracy Programme, Программа по человеческим правам и демократии (гранты от посольства Великобритании);
- SDC (Швейцарское агентство развития и сотрудничества);
- TechPeaks;
- Британский совет;
- Европейская комиссия;
- Европейский банк реконструкции и развития (ЕБРР);
- Посольский фонд США;
- Представительство фонда им. Генриха Белля;
- Программа развития ООН (ПРООН);
- Совет по международным исследованиям и обменам (IREX);
- Фонд Джорджа Сороса;
- Фонд общественных исследований и развития США;
- Фонд посевных инвестиций Microsoft;
- Фонд Форда и другие.

Особое внимание при грантовом финансировании уделяется поддержке женского бизнеса в секторе малого предпринимательства, поддержка лиц с ограниченными возможностями, пожилого возраста и молодежи [5, 6]. В Казахстане для целей поддержки малого предпринимательства создан фонд «Даму», который предоставляет гранты и помогает в получении льготных кредитов для развития бизнеса [7].

Поддержка малого бизнеса в мировом сообществе обусловлена его социальной функцией, которая заключается в обеспечении занятости, в том числе людей из числа социально уязвимых слоев населения. Занятость дает возможность реализовать творческие способности и инициативу вовлеченных в труд людей, заполнить определенную нишу в производстве или услугах, а также улучшить благосостояние населения.

Малое предпринимательство позволяет поддерживать средний класс собственников, которые составляют основу социума, участвующего в инициировании запросов законодательной и исполнительной власти, парламенту, правительству и местным органам власти, через которые бизнес решает свои вопросы и лоббирует собственные интересы.

Объединяющим фактором экономической, социальной и политической функций малого предпринимательства является налогообложение, которое формируется для решения экономических, социальных и политических вопросов государства.

За счет налогов содержатся государственные структуры, решаются вопросы политической и экономической безопасности страны, поддерживаются социально уязвимые слои населения, образование, здравоохранение и другие вопросы общественного устройства.

В силу своей специфики, природно-климатических и геополитических условий разные страны дифференцированно подходят к вопросам развития малого предпринимательства, однако исторически доказана значимая роль малого предпринимательства в развитии общества. Общим и объединяющим фактором в решении этих вопросов является поддержка малого предпринимательства в налогообложении, финансировании, кредитовании, консультировании и обслуживании.

Используя опыт развития рыночных отношений в развитых странах, Казахстан разработал стратегию развития рыночной экономики, в которой большое внимание уделяется вопросам поддержки малого предпринимательства. За 25 лет развития независимого государства с целью создания социально-рыночной экономики Казахстан добился определенных успехов в увеличении ВВП и ВНП, что в определенной степени произошло также благодаря малому бизнесу.

Малый бизнес существовал в Казахстане издавна, начиная с древних времен, когда стали развиваться ремесла и кустарное производство. Колхозно-кооперативная собственность и кустарно-ремесленное производство существовали даже в Советском Союзе. Формирование и становление малого бизнеса в Казахстане в годы перехода к рыночным отношениям проходило в четыре этапа:

1. Малое предпринимательство в период перестройки экономики тогда еще СССР (1986–1990).
2. Малый бизнес в период начала перехода к рыночной экономике (1991–1996).
3. Малый бизнес на стадии становления рыночных отношений в Казахстане (1997–2002).
4. Современная стадия развития малого предпринимательства (2003 г. – по настоящее время).

В 2015 году принят Предпринимательский кодекс Республики Казахстан. В разделе 5 определены основные направления и виды государственной поддержки частного предпринимательства, а глава 22 «Государственная поддержка малого и среднего предпринимательства» представлена статьями, касающимися малого предпринимательства [8]:

- Статья 232. Виды государственной поддержки малого и среднего предпринимательства.
- Статья 233. Бизнес-инкубаторы.
- Статья 234. Имущественная поддержка субъектов малого и среднего предпринимательства.

Концепция Предпринимательского кодекса появилась в 2011 году, в 2015 году она была подготовлена в соответствии с изменениями в экономике республики и общемировыми тенденциями развития рыночной экономики [9].

Это не первый нормативно-законодательный акт, определяющий государственную политику в отношении малого предпринимательства, т. к. ранее в Казахстане были приняты нормативно-законодательные акты, ставшие основой нового кодекса предпринимательства [10, 11]:

- Закон Республики Казахстан от 31.01.2006 № 124 «О частном предпринимательстве»;
- Закон Республики Казахстан от 02.05.1995 № 2255 «О хозяйственных товариществах.

Государственная поддержка частного предпринимательства предполагает комплекс мер по стимулированию развития частного предпринимательства, созданию благоприятных правовых, экономических и социальных условий для реализации в республике предпринимательской инициативы.

В целях поддержки малого предпринимательства переработаны и приняты к исполнению законы в части упрощения отчетности малых предпринимателей и их налогообложения, которые выделены в общем законодательстве [12, 13]:

- Закон Республики Казахстан от 28.02.2007 № 234-III «О бухгалтерском учете и финансовой отчетности»;
- Кодекс Республики Казахстан от 25.12.2017 № 120-VI «О налогах и других обязательных платежах в бюджет (Налоговый кодекс)».

В соответствии со статьей 93 Предпринимательского кодекса Республики Казахстан определены следующие основные виды государственной поддержки частного предпринимательства:

1) финансовая и имущественная поддержка;
2) инфраструктурная поддержка;
3) институциональная поддержка;
4) информационная поддержка.

Комплекс мер государственной поддержки малого предпринимательства осуществляется по следующим направлениям [8]:

- создание условий для использования субъектами малого предпринимательства финансовых, материально-технических и информационных ресурсов, научно-технических разработок и технологий;
- установление упрощенного порядка государственной регистрации и ликвидации;
- установление оптимального режима налогообложения;
- принятие программ кредитования малого предпринимательства;
- создание системы привлечения и использования инвестиций, в том числе иностранных, для поддержки и развития малого предпринимательства;
- содействие внешнеторговой деятельности субъектов малого предпринимательства;
- консультирование субъектов малого предпринимательства по вопросам участия в государственных закупках товаров, работ и услуг;
- организация подготовки, переподготовки и повышения квалификации кадров для поддержки и развития малого предпринимательства.

Таким образом, законодательно установлено, что одним из направлений государственной поддержки малого предпринимательства является установление оптимального режима налогообложения, который определен Налоговым кодексом Республики Казахстан в главе 77 как общие положения по специальным налоговым режимам для субъектов малого бизнеса [13].

Специальный налоговый режим устанавливает для субъектов малого бизнеса упрощенный порядок исчисления и уплаты социального налога, корпоративного или индивидуального подоходного налога, за исключением налогов, удерживаемых у источника выплаты. Субъекты малого бизнеса, при соответствии критериям, вправе самостоятельно выбрать один из нижеперечисленных специальных налоговых режимов исчисления и уплаты налогов, а также представления налоговой отчетности по ним:

1) индивидуальный подоходный налог при применении специального налогового режима на основе **патента;**
2) социальный налог, корпоративный или индивидуальный подоходный налог при применении специального налогового режима на основе **упрощенной декларации**;
3) индивидуальный или корпоративный подоходный налог при применении специального налогового режима **с использованием фиксированного вычета**.

Сохранение действующих специальных налоговых режимов в новом Налоговом кодексе предусмотрено в целях развития субъектов малого бизнеса. При этом в преддверии всеобщего декларирования параллельно с действующими специальными налоговыми режимами для СМБ с 1 января 2018 года введен новый альтернативный режим с упрощенным порядком ведения учета доходов и расходов для целей налогообложения. Это режим фиксированного вычета, при котором налогоплательщик вправе отнести на вычет часть неподтвержденных расходов до 30 % от суммы полученного совокупного годового дохода и уменьшить налогооблагаемый доход на сумму расходов на оплату труда работников, помимо вычета на эту же сумму.

В этом режиме увеличенные критерии. Так, максимальный доход в год составляет 12 260-кратный МЗП и количество наемных работников может составлять 50 человек. При этом налогоплательщикам предоставляется право выбора режима.

Для режима по «упрощенной декларации» требование по размеру дохода с 1 января 2018 года стало одинаковым что для физических лиц, что для юридических. Численность работников — 30 человек, доход — 4 088 МЗП за год (до 1 января 2018 г.: ИП численность работников — не более 25 чел., доход — 2 800 МЗП, ЮЛ численность работников — не более 50 чел., доход — 5 600 МЗП).

Специальный налоговый режим на основе патента вправе применять индивидуальные предприниматели, не использующие труд работников, доход за календарный год которых не превышает 300-кратный МЗП. В режиме на основе патента с 1 января 2018 года снижена ставка с 2 до 1 % с отменой социального налога. Это сделано для снижения налоговой нагрузки в связи с введением обязательного социального медицинского страхования.

Индивидуальные предприниматели, осуществляющие деятельность в сфере торговли, исчисляют сумму индивидуального подоходного налога путем применения ставки в размере 2 % к объекту налогообложении, за исключением доходов, получаемых путем безналичных расчетов, которые облагаются по ставке 1 %. Это введено в целях стимулирования развития безналичных расчетов.

Отнесение к субъектам малого предпринимательства согласно нормам Предпринимательского кодекса представлено в таблице 1.

Таблица 1. Классификация субъектов предпринимательства

Категория субъекта предпринимательства	Среднегодовая численность работников, чел.	Среднегодовой доход
Микропредпринимательство	< 15	< 30 000 МРП
Малое предпринимательство	< 100	< 300 000 МРП
Среднее предпринимательство	> 100 < 250	> 300 000 МРП < 3 000 000 МРП
Крупное предпринимательство	> 250	> 3 000 000 МРП

Примечание: составлено по нормам Предпринимательского кодекса от 29.10.2015 [8]

Роль налогообложения для малого предпринимательства очень важна, т. к. налоги не должны стать тормозом частной инициативы субъектов рыночной экономики, а могут стать стимулом для открытия и развития бизнеса, который выполняет не только экономическую, но и социальную и политическую функции. При разработке нового Налогового кодекса уполномоченные государственные органы совместно с неправительственными организациями опирались на опыт ведущих мировых государств и постарались использовать положительные примеры, которые должны максимально упростить налогообложение с учетом пожеланий народа и бизнеса.

Список литературы

1. Гражданский Кодекс Республики Казахстан от 27 декабря 1994 года № 268-XIII. Общая часть.
2. Жанаев, С. Развитие предпринимательства [Электронный ресурс] // www.group-global.org/ru/session/533, июнь 2015 г.
3. Мауль, Ю. М. Поддержка и развитие малого предпринимательства в Республике Казахстан [Электронный ресурс] // www.group-global.org/ru/session/533, январь 2017 г.
4. Как малому бизнесу получить грант на развитие // Твой Номер. – № 4. – 2015. – https://delo.ua/businessman/kak-malomu-biznesu-poluchit-grant-na-razvitie-295295/.
5. ЕБРР с 2015 года будет давать гранты женщинам-предпринимателям // Дело. – 2015. – https://delo.ua/businessman/ebrr-s-2015-goda-budet-davat-granty-zhenschinam-predprinimatelja-286252/.
6. Как малому бизнесу получить грант в 10 тыс. евро — ЕБРР // Дело. – 2015. – https://delo.ua/ukraine/kak-malomu-biznesu-poluchit-grant-v-10-tys-evro-ebrr-239927/.
7. Для открытия бизнеса – грант в 3 миллиона тенге // DAMU. – 2016. – www. damu.kz.
8. Кодекс Республики Казахстан от 29 октября 2015 года № 375-V. Предпринимательский кодекс Республики Казахстан.
9. Концепция проекта Предпринимательского кодекса от 13.01.2011 № 51-11.30 // Юрист. – № 7. – 2011. – С. 3–4. – www.https://journal.zakon.kz/4446286-koncepcija-proekta-predprinimatelskogo.html. 2017. – 2 с.
10. Закон Республики Казахстан от 31.01.2006 № 124 «О частном предпринимательстве».
11. Закон Республики Казахстан от 02.05.1995 № 2255 «О хозяйственных товариществах».
12. Закон Республики Казахстан от 28.02.2007 № 234-III «О бухгалтерском учете и финансовой отчетности».
13. Кодекс Республики Казахстан от 25.12.2017 № 120-VI «О налогах и других обязательных платежах в бюджет (Налоговый кодекс)».

Разработка бизнес-плана гостиничного предприятия в Южно-Казахстанской области

Эдуард Антоненко, Даулет Сактаганов, Руслан Актаев,
Татьяна Кастальская

Алматы Менеджмент Университет, г. Алматы, Республика Казахстан
pq96@bk.ru

Концепция проекта предусматривает открытие туристического лагеря в Сайрам-Угамском национальном парке Южно-Казахстанской области.

Целью проекта является экономическое обоснование целесообразности открытия гостиничного предприятия в Сайрам-Угамском национальном парке Южно-Казахстанской области.

Описание проекта и целесообразность его реализации

Проект предполагает открытие туристического лагеря с предоставлением полного спектра услуг по организации отдыха взрослых и детей в Сайрам-Угамском национальном парке Южно-Казахстанской области Республики Казахстан. Планируется строительство четырех двухэтажных, шести одноэтажных коттеджей для гостей, домика для персонала туристического лагеря, бани, кафе, приобретение мебели и оборудования. Также на территории лагеря планируется палаточное размещение туристов на 80 мест.

Срок полной самоокупаемости проекта составляет 6 лет.

Благодаря развитию туристического кластера внутри страны растет потребность в увеличении количества туристических зон отдыха, большой пласт населения готов проводить свой отдых внутри страны, в связи с этим реализация проекта представляется целесообразной.

Целевым сегментом планируемого предприятия будут потребители услуг – путешественники приезжающие отдыхать в Южно-Казахстанскую область и город Шымкент, в частности жители Шымкента и любители активного отдыха со всего мира.

Финансирование проекта планируется осуществить за счет собственных средств инициаторов проекта в долевом владении.

С экономической точки зрения проект будет способствовать:

- созданию новых рабочих мест, что позволит работникам получать стабильный доход;
- созданию новой зоны отдыха для оказания гостиничных услуг населению, включая иностранных туристов;
- поступлению в бюджет Южно-Казахстанской области налогов и других отчислений.

В социальной сфере можно выделить:

- формирование инфраструктуры туризма в республике;
- удовлетворение спроса населения в гостиничных услугах;
- создание благоприятных условий для удовлетворения потребностей клиентов и приезжающих туристов в организации отдыха, питания и других дополнительных услуг.

Объектом исследования является загородное гостиничное предприятие.

Предмет исследования: процесс разработки бизнес-плана данного гостиничного предприятия.

Цель: обосновать и продемонстрировать умения и навыки, приобретенные в период обучения, и, с учетом опыта учебной работы и производственной практики, показать готовность к решению операционных и аналитических задач научно-исследовательского и практически-прикладного характера в сфере гостеприимства.

Теоретической основой послужили труды ученых Н. Кабушкина, С. Скобкина, Ф. Котлер, С. Ниязова и Н. Миловой.

1 Теоретические основы развития сферы гостиничного бизнеса

Развитие рыночных отношений, преобразования в экономической сфере оказали существенное влияние на социально-культурный сервис Казахстана, в том числе и на сферу туризма и гостеприимства.

Индустрия гостеприимства исторически сформировалась и выросла из сектора средств размещения, представленного различными типами гостиничных предприятий. В современных условиях гостиница – это предприятие, предназначенное для гостиничного обслуживания граждан, а также индивидуальных туристов и организованных групп.

Возрастающая конкуренция между предприятиями гостиничного бизнеса заставляет придавать большое значение маркетинговым коммуникациям, рекламе, выходу в онлайн-пространство и искать все новые и новые пути информирования потребителя [1, с. 14–15].



Рисунок 1. Анализ структуры средств размещения

Примечание: составлено на основе источника [2]

На рисунке 1 показаны данные по сложившийся на конец 2017 года структуре средств размещения в Казахстане. Видно, что наибольшая доля принадлежит гостиницам различной классификации, это обуславливается тенденцией открытия гостиниц малого и среднего масштаба.

На втором месте средств размещения расположились гостиничные предприятия типа дома отдыха, пансионаты, базы отдыха.

Наличие конкурентов порождает необходимость соответствия и преимущества перед качествами конкурентов, что приводит к новой характеристике гостиничного предприятия – конкурентоспособности.

Ф. Котлер в своих работах объясняет конкурентное преимущество как преимущество перед конкурентами, достигнутое предоставлением клиентам больших выгод либо за счет более низких цен, либо за счет более низких цен, либо за счет увеличения выгодности товара, что оправдывает его более высокую цену [3, с. 217–219].

Проанализировав определения конкурентного преимущества, можно дать следующее определение конкурентного преимущества для субъекта рынка гостиничных услуг: это какая-либо ценность предоставляемого товара или услуги, позволяющая обеспечить выживание в постоянно нарастающей конкурентной борьбе [4, с. 16–23].

2 Практические аспекты разработки гостиничного предприятия

2.1 Общие сведения о гостиничном предприятии

Проектом предусмотрено открытие гостиничного предприятия в Сайрам-Угамском национальном парке Южно-Казахстанской области. Оно будет находиться на берегу реки недалеко от пос. Каскасу на огороженной, охраняемой территории.

Планируется строительство комплекса коттеджей на 56 мест, русской бани на берегу горной реки, кафе, спортивной и детской площадок, бассейна, а также палаточное размещение на территории лагеря на 80 мест.

Важным преимуществом базы отдыха является наличие электричества и других удобств. Коттеджи для проживания будут оформлены и оборудованы на высоком уровне, обслуживание будет качественным, что сделает лагерь конкурентоспособным в этом сегменте рынка.

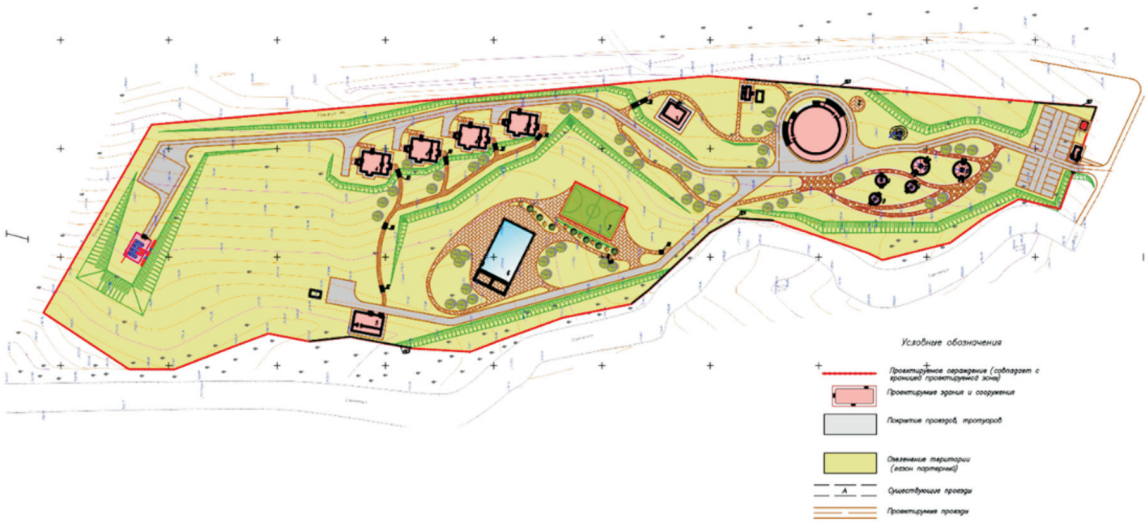


Рисунок 2. План застройки гостиничного комплекса

Спрос на такого рода услуги сезонный, поэтому распланированы мероприятия для привлечения отдыхающих в межсезонье.

В качестве потенциальных потребителей можно рассматривать население Южно-Казахстанской области и близлежащих областей, а также путешественников, туристов, приезжающих отдыхать в Казахстан.

Цели и задачи создания гостиничного предприятия:

- создание новой ниши в существующем сегменте рынка туристических услуг республики;
- занятие части сегмента рынка предоставлением коттеджей для круглогодичного отдыха;
- окупаемость капитальных вложений.

Для работы гостиничного предприятия необходимо нанять одного бухгалтера, двух администраторов, одного медицинского работника, двух горничных, двух барменов, трех официантов, трех поваров, двух прачек, одного дворника-садовника, двух охранников, одного водителя, одного туристического инструктора. Итого в проекте предполагается создать 23 рабочих места.

2.2 Описание продукта

Территория туристического лагеря расположена в горном ущелье на берегу реки. На территории находятся 10 коттеджей, из них 4 вип-шале и 6 коттеджей среднего класса.

Четыре коттеджных двухэтажных домика на 8 мест площадью 160 кв. м. На первом этаже будут располагаться комната отдыха, небольшая кухня, спальня, туалет и душевая кабина. На втором этаже находятся три одинаковые небольшие спальни, туалет. В стоимость проживания входит трехразовое питание на 8 человек.

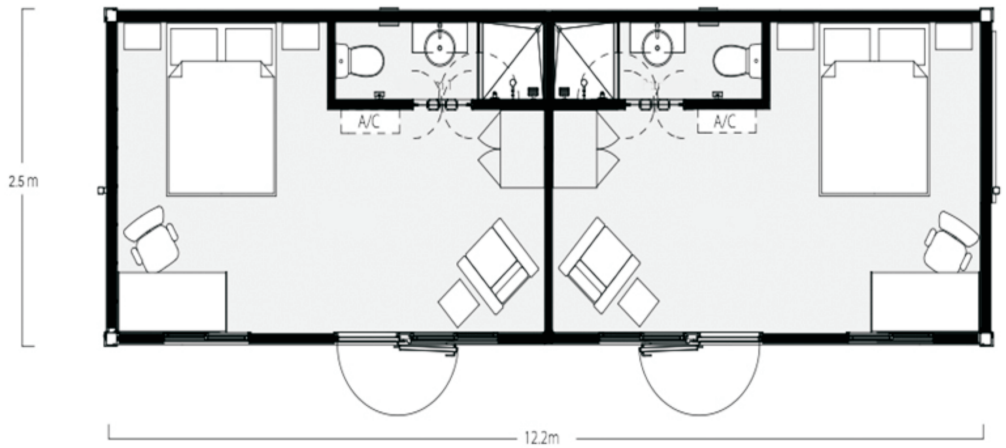


Рисунок 3. Планировка одноэтажного коттеджа

6 коттеджных домиков по 2 двухместных стандартных номера (16 кв. м). В коттедже находятся две спальни, комната отдыха и небольшая кухня, душ, туалет. В стоимость проживания входит трехразовое питание на 2 человек.

Все номера будут оборудованы современной мебелью, холодильником, телевизором, феном.

2.3 Сведения о рынке и конкурентах

Казахстан, имея богатый туристско-рекреационный потенциал, характеризуется малым уровнем инфраструктуры для туризма. Его доля в валовом внутреннем продукте составляет 0,3 %. Совокупный объем доходов от реализации турпродуктов и услуг в 2017 году составил 51,5 млрд тенге, это на 40 % больше суммы выручки за 2016 год [5].

Туризм в Казахстане опирается в основном на местное население, а также на деловые и профессиональные поездки иностранных резидентов.

Количество посетителей по выездному туризму в 2016 году составило 9 647 579 чел., что на 14 % больше, чем в 2015 году.

Такие объемы выездного туризма способствуют формированию отрицательного туристического показателя в платежном балансе страны [6, 7].

Объем туристских услуг по регионам и крупным городам Казахстана (за 2017 г.) вырос на 17 %, что свидетельствует об увеличении спроса на услуги сферы гостеприимства. Это обусловлено ростом въездного туризма за счет посещения международных саммитов и выставок, таких как саммит ОБСЕ и «Экспо-2017» в Астане [7].

2.4 Маркетинговая стратегия

Что касается типа маркетинга, то будет использоваться синхромаркетинг, который подразумевает систему гибких цен при наличии колебаний спроса в различные периоды времени года. В итоге синхромаркетинг будет переплетаться с поддерживающим маркетингом, при условии эффективной работы предприятия.

Таблица 1. SWOT-анализ положения компании на рынке

	Положительное влияние	Отрицательное влияние
	Сильные стороны	Слабые стороны
Внутренняя среда	- Месторасположение лагеря - Эксклюзивный дизайн в сочетании с авторской мебелью - Развитая инфраструктура базы - Доступные цены - Гибкая система скидок - Забота об охране жизни и имущества клиентов (медицинское обслуживание, охрана) - Большая территория гостиничного комплекса	- Зависимость загрузки туристического лагеря от сезонов года - Малый срок работы персонала в сфере предоставления гостиничных услуг - Не слишком широкий спектр предоставляемых услуг по сравнению с конкурентами на начальном этапе проекта - Отсутствие грамотного персонала в связи с удаленностью от города
	Возможности	Угрозы
Внешняя среда	- Расширение ассортимента предоставляемых услуг - Привлечение туристов за счет гибкой системы скидок - Развитие сервиса и бренда - Привлечение опытного персонала путем создания узнаваемого бренда	- Появление конкурентов - Усиление конкуренции со стороны соседних районов - Активные маркетинговые и рекламные кампании зарубежных стран - Снижение покупательской способности населения

Примечание: составлено на основе собственных исследований

По SWOT-анализу видно, что гостиничное предприятие имеет огромный потенциал для развития и увеличения доли рынка в сфере загородных зон отдыха за счет сильных сторон и возможностей, которые позволяют перейти на новый уровень обслуживания и сервиса.

Основными потребителями предоставляемых услуг будут гости и жители Южно-Казахстанской области, желающие провести отдых на природе на небольшом удалении от города. Предполагается, что возраст потенциальных потребителей составит от 16 до 55 лет, их доход 90 000–150 000 тенге в месяц.

2.5 Описание компаний-конкурентов

На равноотдаленном расстоянии от Шымкента функционирует достаточное количество различных зон и лагерей отдыха, гостиничных комплексов. Необходимо выделить основных конкурентов туристического лагеря, наиболее сильных и крупных.

Таблица 2. Анализ основных конкурентов

Конкуренты	Характеристика	Цены на проживание
Конкурент 1	Конкурент 1 находится в 65 км от города Шымкента. Три одноэтажных коттеджа, одна этно-юрта и гостиница на 6 номеров. Территория: 0,5 гектара, наличие пешеходных дорожек, открытый плавательный бассейн	Домик-коттедж на 8 человек 25 000 тенге. Этно-юрта до 10 человек 25 000 тенге. Стандартный двухместный номер в гостинице 17 000 тенге. Беседка-топчан 10 000 тенге
Конкурент 2	Конкурент 2 находится в 60 км от города Шымкента	Стандартный номер 25 000 тенге. Сруб «Престиж» 80 000 тенге. Сруб «Люкс» 80 000 тенге. Коттедж «Комфорт» 45 000 тенге. Юрта 20 000 тенге
Конкурент 3	Расположение: в 50 км от Шымкента. Находится на территории бывшего детско-оздоровительного лагеря. 1 ресторан на 150 посадочных мест. 2 зала вместительностью 60 человек	Мансарда 15 000 тенге. Стандарт «Дабл» 18 000 тенге. Стандарт «Трипл» 24 000 тенге. Полулюкс 25 000 тенге. Люкс 30 000 тенге. VIP-коттедж 250 000 тенге

В данной таблице для сравнения представлены три конкурирующих предприятия, представляющие разные уровни предоставляемого сервиса и продукта и придерживающиеся разных ценовых политик, однако нацеленные на одну и ту же группу конечных потребителей.

Конкурентными преимуществами созданного лагеря будут уровень обслуживания, хорошая кухня, гибкая система скидок, новейшее оборудование коттеджей, достаточный ассортимент услуг, предоставляемых в межсезонье, индивидуальный стиль, авторская мебель и многое другое.

2.6 Объемы оказания услуг

В таблице 3 представлены средние объемы оказания услуг по годам. С учетом сезонности объемы предоставления услуг по месяцам отражены в отчете о движении денежных средств.

Таблица 3. Средние объемы оказания услуг по годам

Наименование продукта	Объем оказания услуг, ед.		
	2018	2019	2020
Проживание в коттедже на 8 мест + питание	80–90	160	180
Проживание в коттедже на 2 места + питание	180	360	400
Прокат лежаков	720	1440	1600
Прокат палаток	72	144	160
Пребывание на территории туристического лагеря	540	1080	1200
Услуги бани	126	152	180
Услуги кафе	540	1080	1200
Услуги инструктора-проводника	72	144	160

Примечание: составлено на основе собственных прогнозов

Эти данные заложены как средняя норма выработки для данного гостиничного предприятия.

3 Уникальность и экономическое обоснование ликвидности гостиничного предприятия

Проектной командой предложена концепция гостиничного предприятия повышенного уровня комфорта за счет создания уютной и современной лофт-атмосферы с доступными ценами для среднего потребителя услуг из города Шымкента и Южно-Казахстанской области.

Поставленная концепция достигается путем создания особого стиля в интерьере номеров, который собрал в себе самые современные идеи работы с композитными, а значит, не дорогими, но создающими уют материалами. Также будут элементы нордического-скандинавского стиля, который максимально сильно погружает в атмосферу уединения с природой.

Особенностью гостиничного продукта данного туристического лагеря являются создание кемпинг-зоны и услуги профессионального туристического инструктора для развития пешего и трекингового туризма в живописных местах Сайрам-Угамского национального парка. Стоит отметить, что ранее в Сайрамском ущелье, близ гостиничного комплекса, находился кемпинговый комплекс, который позднее был расформирован. Это также благоприятно сказывается на формировании бренда, как бы связывая новое гостиничное предприятие со старым, еще не забытым кемпинговым лагерем.

Анализ денежного потока показывает положительную динамику по годам проекта. Денежные средства для запуска гостиничного предприятия являются полностью частными инвестициями и состоят из четырех равных долей. Заемные и кредитные средства в данном проекте не используются, что повышает ликвидность проекта в связи с отсутствием кредитных выплат.

Наибольшие затраты финансирования несут владельцы предприятия в первый год – на строительство и запуск комплекса, в последующем же они получают дивиденды для пополнения собственного капитала. Исходя из данных выше, делаем вывод, что срок полной самоокупаемости составляет 6 лет.

Таблица 4. Анализ безубыточности

	2018	2019	2020
Выручка	17 634 000	33 768 000	37 820 000
Постоянные издержки	2 210 000	2 390 000	2 490 000

Переменные издержки	5 710 000	5 705 000	5 845 000
Прибыль от реализации	-563 957	4 252 242	6 252 993
Точка безубыточности	3 268 294	2 875 869	2 945 169
Запас финансовой прочности	14 365 706	30 892 698	34 874 831
Запас финансовой прочности, % к выручке	81	91	92

Примечание: составлено на основе собственных вычислений

Исходя из данных таблицы 4, следует вывод, что финансовая деятельность предприятия имеет достаточный запас финансовой прочности, не считая инвестиционных расходов на строительство комплекса и закуп оборудования.

Заключение

В представленном проекте разработана идея создания загородного гостиничного предприятия в Сайрам-Угамском национальном парке Южной-Казахстанской области.

В целом проведен анализ проекта по строительству туристического лагеря. Разработанный проект имеет все предпосылки для практического осуществления, т. к. является экономически состоятельным и самоокупаемым. Срок полной самоокупаемости составляет 6 лет.

Предложенный вариант реализации проекта удачно сочетает в себе сбалансированность высоких финансовых показателей и умеренных рисков для финансовых вложений, концепцию реализации проекта, его стратегии и алгоритм действий.

Таким образом, учитывая состояние и перспективы рынка и индивидуальные особенности проекта, можно прогнозировать его коммерческую успешность, что и было сделано в ходе разработки бизнес-плана.

Список литературы

1. Кравченко, В. А. Исследование особенностей организации обслуживающей деятельности // Спорт и Туризм. – 2011. – С. 14–15.
2. Шайкенова, Р. Р. Реестр средств размещения в РК [Электронный ресурс] // http://kagir.kz/kg_0501.html.
3. Котлер, Ф. Основы маркетинга. Краткий курс. – М.: Вильямс, 2016. – С. 217–219.
4. Милова, Н. С. Механизмы формирования конкурентных преимуществ субъектов рынка гостиничных услуг: Диссертация на соискание ученой степени кандидата экономических наук. – М., 2011. – С. 16–23.
5. ВВП Казахстана на 2015, 2016 и 2017 годы [Электронный ресурс] // https://seosait.com/gdp-kazaxstana-2015-2016-2017/.
6. Оперативные данные с интернет-портала finprom.kz // http://finprom.kz./.
7. Оперативные данные с портала Комитета по статистике Республики Казахстан // http://stat.gov.kz/.

Стратегический план развития бизнеса на примере компании АО «X»

Дамир Калдарович Ауэзов

Алматы Менеджмент Университет, г. Алматы, Республика Казахстан
auezovdamir@mail.ru

Резюме. В диссертации проводится анализ отрасли одного из самых доходных бизнес-продуктов АО «X» для корпоративных клиентов — SIP-телефонии. На основе результатов структурного и эволюционного анализа отрасли сформулированы конкурентная стратегия и соответствующие стратегические решения, способствующие сохранению и улучшению финансовых показателей бизнеса и стратегической позиции компании в отрасли.

АО «X» основано в 1996 году и на сегодняшний день является одним из крупнейших сотовых операторов в Казахстане. Компания успешно работает как на B2C-, так и на B2B-рынках. Диссертационная работа касается бизнес-стратегии услуги «SIP-телефония для корпоративного сегмента». Услуга позволяет абонентам экономить при звонках с офисных телефонов на сотовые направления путем присоединения абонентских АТС к сети АО «X».

Отрасль SIP-телефонии в Казахстане является одной из самых масштабных среди IT-отраслей, а рынок SIP-телефонии — олигополистический: 80 % рынка контролируют четыре крупнейших сотовых оператора, 20 % — национальный оператор фиксированной связи. Отсутствие дифференциации и инновационных решений, замедленный темп роста, усиление ценовой конкуренции ведут отрасль к стадии зрелости, а от участников отрасли требуются четкое восприятие тенденции и сложные стратегические решения. Согласно теории М. Портера, одними из факторов долгосрочного успеха компании является верность выбранному стратегическому направлению и ясное понимание общей цели, поэтому важными компонентами успешной деятельности компании являются ее стратегический план развития и непосредственно его реализация.

Введение

Современный мир быстро трансформируется в цифровую среду, и технологические инновации стремительно проникают в бытовую и деловую жизнь. Такие технологии, как облачное хранение данных, цифровые аудио- и видеопотоки, повсеместный широкополосный доступ в Интернет, — уже обыденность. Появление инновационных технологий в области генерации, преобразования, передачи и хранения цифровых данных значительно расширяет спектр услуг, повышая их значение как для физических, так и юридических абонентов. Последние активно используют телекоммуникационные услуги для сохранения конкурентоспособности бизнеса.

Мобильные операторы стремятся полностью цифровизировать бизнес своих клиентов, тем самым все глубже внедряются в их информационные структуры и бизнес-процессы, предоставляя им пакет (bundle) услуг, который включает в себя традиционную корпоративную сотовую связь, SIP-телефонию, виртуальные автоматические телефонные станции (ВАТС), облачное хранение данных, услуги автомониторинга, АСУиТП и др. Каждый продукт можно рассматривать как отдельный бизнес в отдельной отрасли.

Цель диссертационной работы состоит в разработке стратегического плана развития бизнеса АО «X» на основе результатов эволюционного и структурного анализа отрасли SIP-телефонии, а также анализа ресурсов и способностей АО «X».

Услуга «SIP-телефония» позволяет корпоративным клиентам экономить при звонках с их офисных телефонов на мобильные направления путем использования GSM-нумерации сотового оператора. Для этого АТС заказчика подключается к ближайшей базовой станции с помощью оптического, радиорелейного канала или через Интернет. Продукт на рынок Казахстана начал активно внедряться еще в 2002 году. За 17 лет абонентская база увеличилась с 36 до 780 корпоративных клиентов. По состоянию на конец февраля

2018 года АО «X» контролирует не менее 45 % доли рынка SIP-телефонии в республике. Однако темп изменения окружающей среды бизнеса постоянно ускоряется. Под влиянием технологического прогресса, изменения предпочтений потребителей, вступления в ЕАЭС и других факторов компании сталкиваются с необходимостью в проактивных действиях для получения конкурентного преимущества и выгодного позиционирования на рынке.

1 Структурный анализ отрасли

В рамках методики структурного анализа отрасли по М. Портеру проведено исследование пяти основных конкурентных сил, влияющих на состояние конкуренции в отрасли: угрозы вхождения новых игроков, интенсивность конкуренции между действующими конкурентами, давления со стороны продуктов-субститутов, рыночной власти поставщиков и потребителей.

Экономия на масштабе, мощная инфраструктура, большие инвестиции в основные средства, кривая обучения, собственные каналы сбыта — абонентские отделы во всех городах Казахстана воздвигают мощные барьеры для вхождения новых игроков в отрасль. Сюда же следует отнести издержки переключения таких крупных клиентов, как банки, коллекторские организации, крупные государственные заказчики и промышленные предприятия, т. к. основные игроки отрасли были первопроходцами и глубоко внедрились в информационную среду заказчиков. Однако такие факторы, как замедленный темп роста в отрасли и отсутствие дифференциации, способствуют усилению ценовой конкуренции, в результате которой прибыльность отрасли постепенно снижается. Согласно горизонтальному анализу отчета о прибылях и убытках по услуге SIP-телефония, показатель ROS (return on sales) за последние 5 лет снизился с 64 до 61 % (рис. 1).

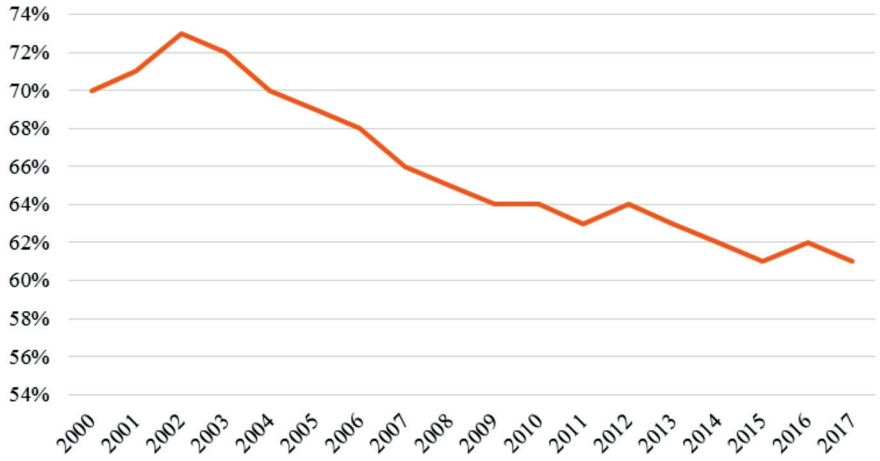


Рисунок 1. График изменения показателя ROS

Соперничество между действующими конкурентами сопровождается рекламными битвами, диверсификацией в связанные отрасли, а также предоставлением гарантии на услуги. Согласно теории Портера, в условиях рынка олигополии все фирмы взаимозависимы, поэтому модель действий каждого игрока может иметь весьма значительные последствия для отрасли в целом. Вот почему анализ отрасли и структурных факторов является важным компонентом стратегического планирования.

Влияние на отрасль со стороны продуктов-субститутов (продавцы GSM-шлюзов и SIM-боксов) незначительна, т. к. исторически заложенная стандартизация запрещает использование вышеуказанного оборудования в ходе подписании публичного договора при покупке SIM-карт сотовых операторов.

Основными поставщиками отрасли являются европейские и американские вендоры оборудования и программного обеспечения: компания Ericsson поставляет базовые станции 3G, Amdocs и Telesens — биллинговые системы. Ввиду технологических и интеграци-

онных сложностей поставляемого оборудования, а также в связи с тем, что продукты поставщиков являются важными основными средствами сотовых операторов, нельзя недооценивать их рыночную власть. Основными критериями отбора поставщиков у участников отрасли являются стабильность и способность удовлетворять их потребности в будущем, поэтому существуют долгосрочные контракты с поставщиками основного оборудования.

Соперничество между действующими конкурентами в отрасли SIP-телефонии в большей степени характеризуется ценовой конкуренцией. Дифференциация продукции невысока, но все же имеются некоторые отличия в технологиях: например, АО «X» предоставляет бесплатное подключение как по потокам E1, так и через Интернет, при этом последний тип подключения поддерживает различные протоколы и кодеки компрессии голоса. Также имеются различия в стратегиях основных игроков: АО «X», АО «Y» придерживаются стратегии комплексной цифровизации бизнеса клиентов путем предоставления пакета услуг, объединенные АО «Z» и АО «S» делают ставку на низкие затраты и низкие цены. Поэтому отрасль SIP-телефонии подвержена незначительной неустойчивости конкуренции из-за высоких стратегических ставок. Барьеры выхода достаточно низкие для беспрепятственного выхода из отрасли, т. к. используемые основные средства (базовые станции, коммутаторы и серверное оборудование) уже задействованы в таких продуктах вертикальной цепочки, как сотовая связь, фиксированный Интернет, автомониторинг и т. д.

Общеизвестно, что факторы, определяющие интенсивность конкуренции, со временем меняются. Как будет описано ниже, вхождение отрасли в стадию зрелости и, как следствие, изменение темпов роста отрасли вызывает интенсификацию соперничества, а также снижение прибылей в отрасли. Как будет показано ниже, диверсификация в такие связанные отрасли, как CRM-системы и виртуальные АТС, является оптимальным стратегическим решением и согласуется с корпоративной стратегией АО «X».

2 Анализ поведения потребителей услуги

Рыночная власть покупателей достаточна высока. По состоянию на декабрь 2017 года ABC-анализ показывает, что 75 % годовой выручки от реализованного трафика приходится на 15 % покупателей, которые относятся к стратегическим (strategic accounts). Сегмент включает в себя банки и их дочерние предприятия (коллекторские компании), крупные промышленные организации (добыча природных ресурсов), государственных заказчиков и финансовые предприятия. Затраты таких клиентов на SIP-телефонию составляют значительную долю в их операционных издержках в связи с наличием крупных кол-центров или множества сотрудников, которые находятся вне офиса. Доля выручки, приходящейся на крупных клиентов (large accounts), составляет 15 %. Сегмент состоит из финансово-кредитных, промышленных и крупных торговых предприятий. Мелкий и средний бизнес, который в основном состоит из торговых компаний, приносят 10 % выручки (рис. 2).

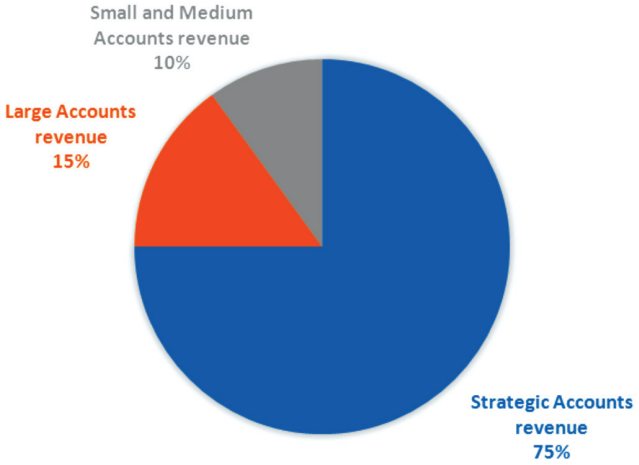


Рисунок 2. Сегментация потребителей по объему выручки от продаж

Горизонтальный анализ потребительских сегментов показывает постепенный рост выручки от продаж, приходящихся на LA- и SME-клиентов (рис. 3). Этому способствуют несколько факторов:

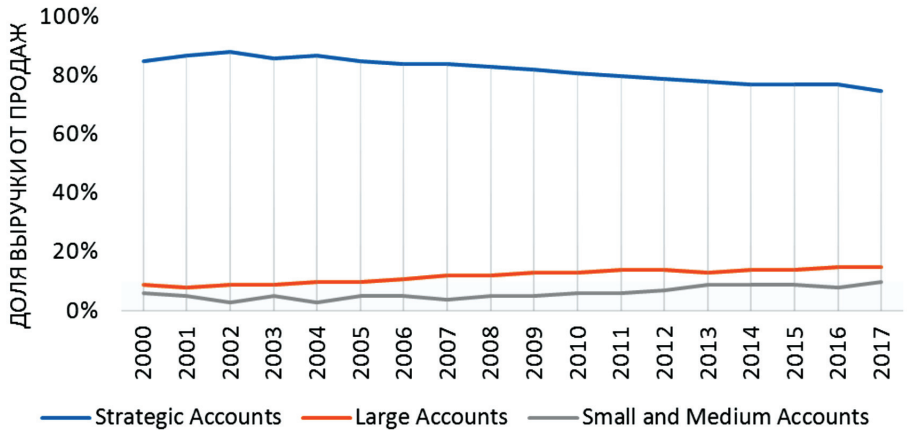


Рисунок 3. Горизонтальный анализ потребительских сегментов услуги SIP-телефонии

- государственные программы по поддержке малого и среднего бизнеса;
- вступление в ЕАЭС и вхождение на рынок российских IT-компаний (Amo CRM, Bitrix 24 и др.), предоставляющих комплементарные продукты;
- внедрение облачных технологий в бизнес корпоративных клиентов;
- повышение степени мобильности абонентов.

Отсутствие четкой дифференциации и чувствительность покупателей к ценам позволяет им снижать цены на услугу. Однако высокие барьеры вхождения препятствуют угрозе осуществления покупателями вертикальной интеграции, а продукт отрасли оказывает значительное влияние на бизнес клиента.

3 Эволюционный анализ отрасли

Для анализа и прогнозирования изменений элементов и структуры отрасли применяется модель жизненного цикла отрасли. М. Портер допускает применимость модели жизненного цикла продукта в качестве модели жизненного цикла всей отрасли. Горизонтальный анализ отчета о прибылях и убытках показывает устойчивое замедление роста выручки от продаж с 2014 года (рис. 4).

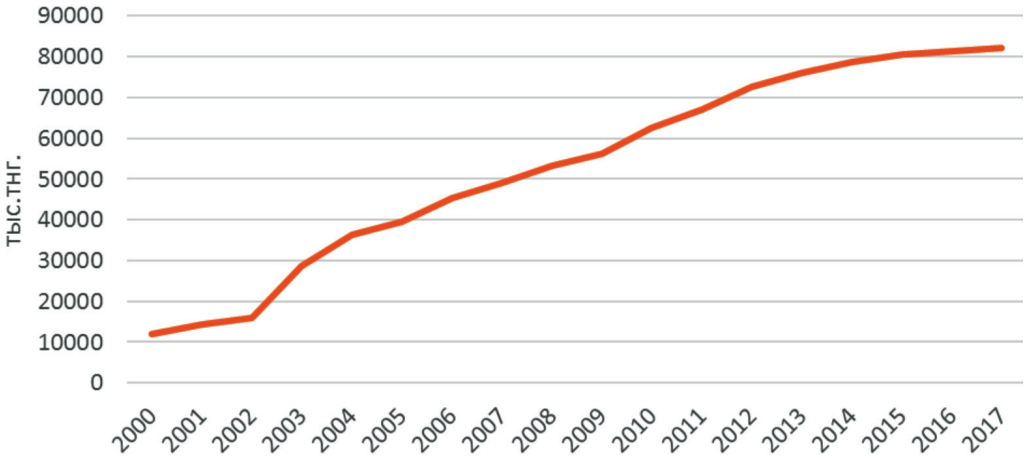


Рисунок 4. Горизонтальный анализ отчета о прибылях и убытках с 2000 по 2017 год

Такие факторы, как замедленный темп роста, отсутствие инновации, вступление в ЕАЭС, повышение знаний о продукте покупателями, конкурентная борьба на основе снижения издержек и обслуживания, свидетельствуют о вхождении отрасли в период зрелости. Компании нацелены на массовый рынок, а покупательское поведение часто характеризуется выбором брендов. Согласно теории Портера, процесс перехода отрасли к зрелости часто сопровождается изменениями в базовой структуре отрасли. Изменение структуры отрасли требует стратегической реакции со стороны фирм, поскольку оно означает рост интенсивности конкуренции и борьбу за конкурентное преимущество.

4 Корпоративная стратегия АО «Х» и альтернативы для бизнес-стратегии

Большинство крупных телекоммуникационных компаний в Казахстане придерживаются стратегии лидерства по издержкам. Значительный эффект масштаба в рекламе, дистрибуции, разработке новых продуктов, а также неразделяемые издержки в предоставлении различных услуг дают им возможность успешно реализовывать эту стратегию.

Корпоративная стратегия АО «Х» базируется на лидерстве в издержках и диверсификации в связанные отрасли: автомониторинг, облачное хранение данных, Big Data, маркетинговые исследования — это все те отрасли, где компания обладает требуемыми ресурсами и стремится получить конкурентное преимущество на базе организационных способностей.

Согласно проведенному анализу отрасли и поведения потребителей услуги SIP-телефонии выявлено, что продукт находится в стадии зрелости. Зрелость отрасли имеет два принципиальных последствия для конкурентного преимущества: во-первых, она уменьшает количество возможностей для его установления, во-вторых, она смещает возможности с факторов, базирующихся на дифференцировании, на факторы, основывающиеся на издержках. Зрелые отрасли постоянно находятся под угрозой снижения прибыльности.

Для начала необходимо ответить на вопрос, насколько привлекательна отрасль SIP-телефонии с точки зрения инвестиционных решений. Если проанализировать ежегодные инвестиции в этот продукт, то чистая приведенная стоимость денежных потоков положительна, однако показатель ROS постепенно снижается (рис. 15) — это «дойная корова» в матрице BCG. Однако с точки зрения корпоративной стратегии это важный продукт, т. к. услуга SIP-телефонии включена в потребительский корпоративный пакет. Поэтому выход из отрасли SIP-телефонии не является конкурентным стратегическим решением. Поиск новых клиентов также ограничен, т. к. существующий рынок насыщен, а новые географические рынки ограничены пунктом 48 «Правил присоединения сетей операторовЭ», которым запрещается маршрутизация трафика сотовых операторов за пределы Республики Казахстан в обход международного оператора связи.

Рассмотрим возможности увеличения доли рынка путем расширения ассортимента. Для этого необходимо проанализировать комплементарные товары на рынке, которые способствуют увеличению продаж услуги SIP-телефонии. Одним из факторов, способствующих росту продаж в сегментах LA и SME, послужило вхождение на рынок российских поставщиков CRM-систем и виртуальных АТС. Опрос методом Дельфи среди потребителей показал (табл. 1), что эти услуги привлекательны для клиентов, и в дальнейшем ожидается рост этих отраслей.

Таблица 1. Опрос среди потребителей для определения спроса на услуги в корпоративном пакете

Рыночный сегмент	Количество проголосовавших	Результаты опроса
SME	78 %	SIP-телефония, CRM и виртуальная АТС
LA	89 %	SIP-телефония, фиксированный интернет, виртуальная АТС и CRM
SA	70 %	SIP-телефония, SMS-рассылка, фиксированный Интернет и Freephone

Как видим, сегменты LA и SME объединяет их потребность в услугах виртуальной АТС и CRM в пакете с услугой SIP-телефонии. Учитывая рост продаж, приходящихся на эти сегменты, добавление в пакет услуг таких продуктов может привести к улучшению рыночной позиции и увеличению продаж на рынке B2B.

Для прогнозирования и анализа привлекательности рассматриваемых отраслей применялись маркетинговые исследования объема рынка методом определения объема потребления в республике, объема продаж российских компаний и местных дистрибьюторов (рис. 5). Результаты показывают, что отрасли CRM-систем и виртуальных АТС в Казахстане находятся в стадии роста и привлекательны для диверсификации.

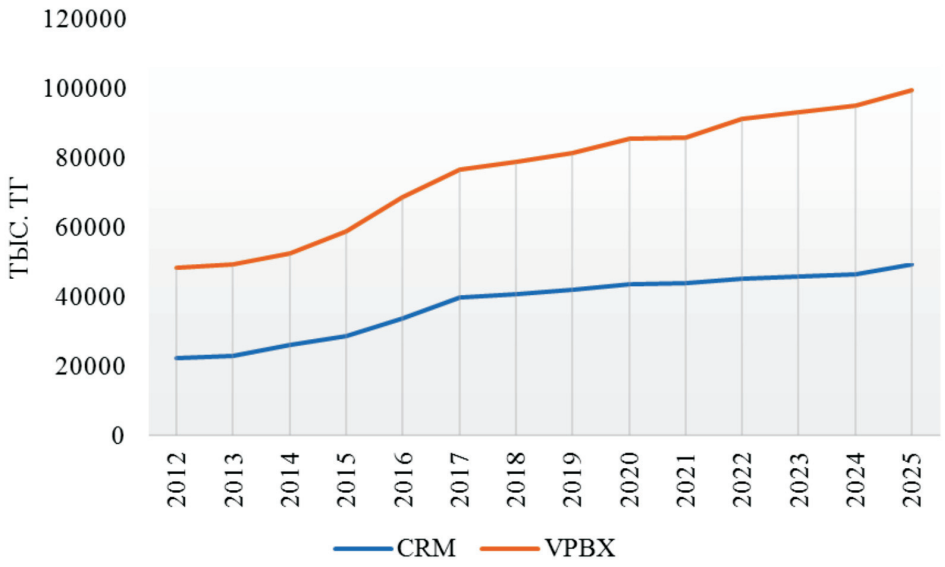


Рисунок 5. Прогнозирование и анализ объема рынка CRM-систем и виртуальных АТС в Республике Казахстан

4.1 Основные конкуренты и барьеры вхождения в отрасль CRM

На рынке Казахстана лидерами в отрасли являются компании 1С — Bitrix и Amo CRM. Они успешно реализуют свою продукцию в странах СНГ более 15 лет, а в Казахстане работают с 2008 года.

Экономия на масштабе связана с функциональной областью — в разработке специализированной облачной платформы, которая позволяет с легкостью интегрироваться с местными провайдерами SIP-телефонии. Высокие барьеры вхождения обусловлены дифференциацией — оба лидера пользуются преимуществами узнаваемости бренда и лояльности потребителей. Компании активно инвестировали в рекламу, обслуживание, придание продуктам качественных отличий. Оба игрока быстро реагируют на изменения потребительских предпочтений и постоянно работают над улучшением сервиса. Согласно внутреннему анализу, с января 2017 года количество клиентов, подключаемых к CRM-системам 1С (Bitrix и Amo CRM), увеличилось с 35 до 62 % в сегменте SME и с 8 до 28 % в сегменте LA.

Первоначальные инвестиции потребуются на приобретение и обслуживание технологической платформы, создание веб-интерфейса, рекламу, продвижения товара на рынок, автоматизацию процессов, а также приобретение лицензии. При этом вышеописанные активы являются специализированными, поэтому рискованность инвестиций связана с невозмещаемостью. Дальнейшие затраты связаны с наращиванием серверных мощностей и с наладкой системы обслуживания. В таблице 2 приведены расчеты чистой приведенной стоимости денежных потоков (NPV) и показатель IRR при вхождении в отрасль CRM и виртуальных АТС. Как видим, показатель NPV > 0, а внутренняя норма доходности по сравнению со ставкой дисконтирования показывает достаточный запас прочности проекта.

Издержки переключения больше обусловлены простоями из-за переподготовки персонала в связи с тем, что продукты 1С (Bitrix и Amo CRM) уже более 10 лет активно используются в Казахстане.

Самыми важными факторами являются кривая опыта и технологии. Лидеры в этой отрасли обладают технологиями и знаниями, которые развили в этих компаниях такие организационные способности, как способности к исследованиям, инновационной разработке CRM-систем, ускоренному циклу обновления программного обеспечения и оборудования, гибкости и скорости реагирования. Также компании обладают способностью управлять брендом.

Как видим, барьеры вхождения в отрасль достаточно высоки. Главным образом они связаны с технологиями и знаниями в области разработки CRM-систем, которыми АО «Х» обладает в минимальной степени, а также сильным брендом лидеров в отрасли.

4.2 Основные конкуренты и барьеры вхождения в отрасль виртуальных АТС

На казахстанском рынке лидерами в отраслях виртуальных АТС являются компании Online PBX и Binotel. Экономия на масштабе незначительна, учитывая масштабы игроков и ресурсы АО «Х» для длительного противостояния. Однако эти компании обладают сильным брендом и репутацией в Казахстане. Согласно внутреннему анализу, с января 2017 года количество клиентов, подключаемых к виртуальным АТС Online PBX и Binotel, увеличилось с 18 до 33 % в сегменте SME и с 12 до 44 % в сегмете LA.

Потребность в капитале незначительна: новым участникам необходимо приобрести технологическую платформу для облачного коммутатора, понести затраты на веб-интерфейс, рекламу, продвижение товара на рынок и автоматизацию процессов. Активы не специализированные; например, платформа может использоваться в качестве стандартного «железного» коммутатора как для увеличения мощностей услуги SIP-телефонии, так и для резервирования действующих коммутаторов. Расчеты NPV и IRR указаны в таблице 2. Ставка дисконтирования — 14 % согласно расчетам финансового департамента АО «Х».

Стоимостные препятствия, связанные с кривой опыта и знаниями, незначительны в отношении АО «Х», т. к. технология коммутации в большей мере стандартизирована, нежели технологии CRM-систем. Весьма схожая стандартизированная технология применяется для коммутации абонентов в услуге SIP-телефонии и для облачного хранения данных, поэтому АО «Х» обладает значительными ресурсами для вхождения в эту отрасль.

Таблица 2. Анализ показателей инвестиционных решений в рамках стратегии диверсификации

Показатели инвестиционных решений					
r	**14 %**				
Год	Денежный поток от операционной и инвестиционной деятельности	Денежный поток нарастающим итогом	Коэффициент текущей стоимости	Дисконтированный денежный поток	Дисконтированный денежный поток нарастающим итогом
0	-30 500 000	-30 500 000.00	1.00	-30 500 000	-30 500 000
1	-15 000 000	-45 500 000.00	0.88	-13 157 895	-43 657 895
2	14 079 420	-31 420 580.00	0.77	10 833 657	-32 824 238
3	17 844 475	-13 576 105.00	0.67	12 044 512	-20 779 726
4	22 656 937	9 080 831.50	0.59	13 414 725	-7 365 001
5	24 219 510	33 300 341.50	0.52	12 578 855	5 213 854
6	26 637 440	59 937 781.50	0.46	12 135 659	17 349 513
7	28 706 048	88 643 829.50	0.40	11 472 008	28 821 521
NPV 5 213 854					
IRR 18.0 %					

Несмотря на то, что рассматриваемые инвестиции не принесут значительного увеличения нормы прибыли на инвестированный капитал в краткосрочном периоде, диверсификация способствует значительному улучшению стратегической позиции на B2B-рынке и улучшению финансовых показателей в долгосрочной перспективе.

4.3 Отбор и стратегическая оценка ресурсов АО «Х» по сравнению с конкурентами в отрасли виртуальных АТС

В таблице 3 приведены материальные, человеческие и нематериальные ресурсы с относительной оценкой по шкале: «−5» — преимущество у конкурента, «0» — на одном уровне с конкурентом, «+5» — преимущество над конкурентом. Оценки выставлены методом опроса Дельфи экспертной комиссией, результаты которого приведены в приложении к диссертационной работе.

Таблица 3. Оценка ресурсов АО «Х» по сравнению с конкурентами в отрасли виртуальных АТС

Материальные ресурсы		Человеческие ресурсы			Нематериальные ресурсы		
финансовые	физические	навыки и знания	мотивация	гибкость и коммуникации	технологии	культура	репутация
Бюджет B2B-департамента (+4)	Технологическая платформа для облачных коммутаторов (0)	Уровень компетенции технических специалистов (+2)	Мотивационная программа для торговых представителей (+2)	Работа с общественностью (+5)	Подключение через Интернет и кабельное подключение (+5)	Корпоративная культура (+1)	Репутация провайдера широкого спектра услуг на B2B-рынке (+3)
Вложения из корпоративного бюджета (+5)	Избыток мощностей серверного оборудования (+4)	Знания и навыки по управлению менеджеров низшего и среднего звена (+1)	Мотивационная программа для сотрудников технического департамента (+5)	Связь с клиентами (персональный менеджер) (+1)	Возможность интеграции с лидерами отрасли CRM (+2)	Организационная культура (+2)	Репутация честной и ответственной компании (+4)
Показатели финансовой устойчивости компании (+5)	Пропускная способность каналов (+5)	Знания ассортимента продукции и навыки продаж торговых представителей (+1)			Личный кабинет (0)		
Коэффициенты рентабельности (+5)	Дополнительные услуги (+5)						
	Базовые станции для кабельного подключения (+5)						
	Абонентские отделы практически во всех городах (+5)						

4.4 Анализ функциональных способностей компании по сравнению с конкурентом

Рассмотрим функциональные способности АО «Х» по сравнению с конкурентами с применением вышеописанной шкалы (табл. 4):

Таблица 4. Анализ функциональных способностей компании по сравнению с конкурентом

Функциональная область	Способности	Ресурсы
Разработка продуктов	Проектирование (+2)	Отдельное подразделение разработчиков. Партнеры — поставщики ПО в Казахстане и Европе
Бизнес-процессы	Гибкость и скорость реагирования (-1)	Масштабная иерархия. Бюрократия. Автоматизированные бизнес-процессы
Маркетинг	Управление брендом (+5). Восприимчивость к рыночным изменениям и трендам (+1)	Отдельное подразделение маркетинга; наличие опытных бренд-менеджеров
Продажи	Эффективное осуществление прямых и онлайн-продаж (+4)	Большой и опытный штат торговых представителей. Кол-центр. Абонентские отделы. Онлайн-продажи
Корпоративное управление	Стратегическое управление бизнесами (+3). Финансовый контроль (+4). Риск-менеджмент (+5)	Стратегический штаб при генеральном директоре. Европейские стандарты финансового и риск-менеджмента

Какие конкурентные преимущества можно получить, имея такие ресурсы и способности?

- Пакеты услуг и гибкие тарифные сетки.
- Гибкость в техническом подключении.
- Резервирование и надежность.
- Обслуживание через личный кабинет, абонентские отделы и кол-центры.
- Доступность в отдаленных районах страны.

4.5 Рекомендации к стратегии развития бизнеса для АО «Х»

Согласно результатам структурного анализа, обе отрасли привлекательны для вхождения. Однако диверсификация в отрасль CRM-систем может оказаться рискованной из-за мощных структурных барьеров. Включение продукта CRM в пакет услуг подразделения АО «Х» можно реализовать путем подписания агентских договоров с компаниями 1С — Bitrix и Amo CRM, при этом последние получат дополнительный канал сбыта через абонентские отделы АО «Х».

Барьеры вхождения в отрасль виртуальных АТС значительно ниже. Компания обладает требуемыми ресурсами и организационными способностями для получения конкурентного преимущества в отрасли. Диверсификация в отрасль виртуальных АТС будет способствовать росту, снижению риска и увеличению прибыльности как подразделения, так и всей компании.

Для улучшения стратегического положения АО «Х» в отрасли виртуальных АТС рекомендуются следующие действия:

1. Снизить цену на услугу «Виртуальная АТС» до уровня ниже уровня затрат основного конкурента Online PBX. Это позволит вытеснить узкоспециализированных конкурентов из отрасли, используя размер и продуктовое разнообразие АО «Х».

2. Заключить агентские соглашения с лидерами в отрасли CRM-систем — компаниями 1С Bitrix и Amo CRM — для реализации их продукции в пакете с основными услугами АО «Х».

3. Объединить услуги SIP-телефонии, CRM и виртуальной АТС в единый пакет с собственной тарифной сеткой. Это облегчит уничтожение конкурентов и распространение лидерства с отрасли SIP-телефонии в отрасль виртуальных АТС.

4. Использовать стратегию встречных закупок с лояльными покупателями.

5. Выстроить мотивационную программу для торговых представителей, стимулирующую продажи пакетных предложений.

Список литературы

1. Портер, М. Конкурентная стратегия. Методика анализа отраслей и конкурентов. — М., 2007.
2. Грант, Р. Современный стратегический анализ. 5-е изд. — СПб., 2011.
3. Хорн, Дж. К. ван. Основы финансового менеджмента. 12-е изд. — М., 2007.
4. Котлер, Ф. Основы маркетинга. 5-е изд. — М., 2017.

Совершенствование системы KPI и мотивации в управлении персоналом в казахстанских компаниях (на примере нефтедобывающей отрасли)

Марал Буркутовна Базарбаева, Гулжанат Жубатхановна Таяуова

Алматы Менеджмент Университет, г. Алматы, Республика Казахстан
bazarbayevamaral@gmail.com, dr.gulzhanat@gmail.com

Резюме. Актуальность темы статьи состоит в том, что глобализация мировой экономики привела к ситуации, что в настоящее время практически каждая компания встречается с появлением на занимаемом ею рынке товаров и услуг иностранных конкурентов. В этих условиях для любого производителя главным фактором успеха становится конкурентоспособность компании, способность противостоять сопернику и опережать его в своем бизнесе.

В связи с этим назрела необходимость в оптимизации структуры управления предприятий, которая возникает при существенных изменениях рыночной ситуации, переопределении целей и корректировке стратегий при достижении предприятием определенных этапов развития, когда существующая структура сдерживает дальнейший рост.

На практике большинство структур предприятий не оптимальны: инструментарий обработки рынка беден, внутренние взаимодействия противоречивы, управление неэффективно. Такое положение вещей объясняется объективным отсутствием достаточного управленческого опыта у руководителей, знаний о практической эффективности методов взаимодействия с рынком, быстрым изменением экономической ситуации. Неоптимальная структура часто способна приносить прибыль и обеспечивать выживание предприятия, поэтому и сохраняется в неизменном виде до наступления кризиса.

Harvard Business Review опубликовала результаты исследования, проведенного с целью определения результативных сотрудников и поиска оптимальных методов мотивации, в котором приняли участие руководители и сотрудники более тысячи компаний. Оказалось, что в среднестатистической компании 5 % сотрудников всегда работают хорошо, столько же (5–7 %) всегда работают плохо, а для эффективной работы остальных 88 % всегда требуется правильная постановка целей и задач с обязательным контролем их исполнения [1].

Подкрепить интерес сотрудников к достижению результатов и решению поставленных задач можно только путем их привязки к денежному вознаграждению, выплачиваемому при достижении результатов. То есть можно говорить о необходимости мотивации.

Мотивация — это:

- побуждение сотрудников к достижению целей компании при соблюдении своих интересов;
- процесс достижения баланса между целями компании и работника для наиболее полного удовлетворения потребностей обоих;
- процесс побуждения сотрудников к деятельности для достижения целей компании;
- создание условий для отождествления интересов организации и работника, при которых то, что выгодно и необходимо одному, становится столь же необходимо и выгодно другому.

Очень важно, чтобы все сотрудники понимали, что только при достижении целей компании могут быть достигнуты цели сотрудника. Прибыль компании является источником выплаты дополнительного вознаграждения. Она может быть частично использована для дополнительного вознаграждения сотрудников, а если прибыль не получена, ничьи интересы не будут достигнуты.

В настоящее время методику определения результатов и создания механизмов определения денежного вознаграждения называют системой мотивации на базе KPI (сокраще-

ние от англ. Key Performance Indicator) — ключевого индикатора выполнения. В литературе в настоящее время можно найти более десятка вариантов перевода данного термина на русский язык: сбалансированная система показателей, система сбалансированных показателей, система взаимосвязанных показателей, сбалансированная система оценочных индикаторов, карта балльных оценок и т. п.

Определения системы KPI используют очень многие управленческие концепции:

- концепция управления по целям Management by Objectives (MBO) Питера Друкера (1954 г.);
- система (таблица) показателей французского ученого Ж. Л. Мало (Tableau de bord, 1932 г.);
- универсальная система показателей деятельности Рамперсада Хьюберта — Total Performance Scorecard (2003 г.);
- организационная система сбалансированных показателей (OBSC — Orgnizational Balanced Scorecard);
- всеобщий менеджмент на основе качества (Total Quality Management, TQM, 70-е гг. XX в.);
- управление результативностью (Performance Management) и управление компетенциями (Competence Management) (90-е гг. XX в.);
- система управления на основе показателя EVA (экономическая добавленная стоимость), автором которой является Стюарт Штерн (начало 1990-х гг.);
- пирамида деятельности компании К. Мак-Найра, Р. Линча и К. Кросса (1990 г.);
- модель стратегических карт Л. Мейселя (1992 г.);
- система Efective Progress and Performance Measurement (оценка эффективности деятельности и роста) К. Робертса и П. Адамса (1993 г.);
- система сбалансированных показателей Нортона и Каплана (1992 г.) и ряд других [2, 3].

Следует также отметить, что с развитием технологий управления вышеперечисленные концепции дорабатывались и совершенствовались учеными и специалистами и к настоящему времени превратились в современную систему KPI, которая вобрала в себя лучшие и практически применимые идеи.

На рисунке 1 показан непосредственно процесс построения целей [4].

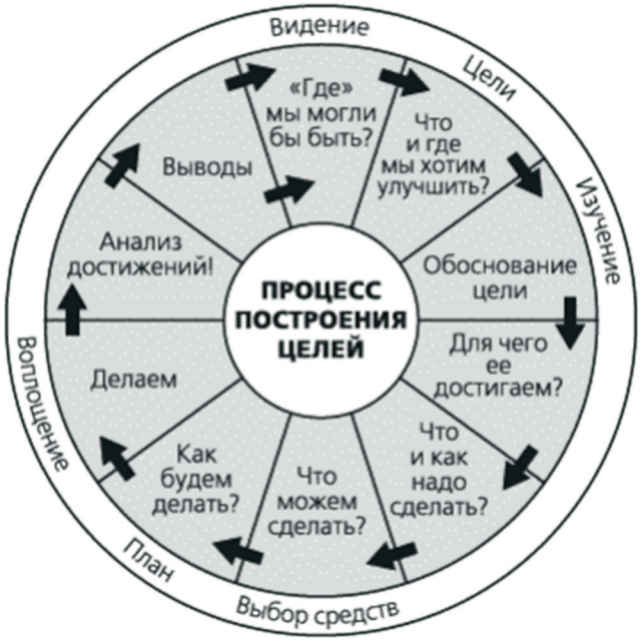


Рисунок 1. Процесс построения целей [4]

Упрощение этой системы до простого подбора показателей может привести к серьезным негативным последствиям. Основные сложности возникают на этапе внедрения KPI, если данная система воспринимается только как система мотивации, а не как система

управления по целям. Управление по целям (Management by Objectives, MBO) является передовым методом управления бизнесом и персоналом. Оно предполагает активное вовлечение сотрудников в процесс достижения стратегических корпоративных целей, что является одним из основных факторов, гарантирующих успешные перспективы развития предприятия в динамичной рыночной среде.

KPI представляет собой систему, используемую для достижения главных целей любого бизнеса, таких как привлечение и удержание потребителей (клиентов), рост профессионализма сотрудников, увеличение доходов и снижение затрат. Все эти ценности исповедует всеобщее руководство качеством.

Цель — это результат. Значит, система оценок результатов (KPI) — это и есть оценка и управление результативностью. Методика направлена на оценку не только результата, но и того, какими способами он был достигнут, то есть на оценку личностных качеств сотрудника. Система KPI подразумевает масштабную обратную связь с работником.

Автор изучил вопросы формирования системы оценок результатов (KPI) в управлении работниками (персоналом) на предприятии нефтедобывающей отрасли республики в условиях форсированного индустриально-инновационного развития отечественной экономики.

Обзор научной литературы по теме исследования, анализ процесса управления персоналом в нефтедобывающей отрасли Казахстана позволил выработать рекомендации для формирования системы KPI, а также сделать следующие выводы.

Являясь стратегически важным сектором экономики страны, нефтедобывающая отрасль имеет положительную динамику развития, что свидетельствует о наличии конкурентной среды, которая имеет тенденцию усиливаться. В связи с тем, что доля доходов отрасли весьма значительна в структуре ВВП, ее предприятия достаточно полно отражают тенденцию развития национальной экономики и могут быть объектом научного изучения проблем управления персоналом. Трудовые ресурсы играют важную роль и являются ключевым аспектом развития отрасли. Инвестирование в развитие персонала является залогом приобретения знаний, на базе которых появляются новые и все более эффективные производственные и информационные технологии, что в итоге приводит к основному приросту валового продукта и производительности труда в масштабе отрасли и экономики страны в целом.

Система KPI представляет собой подход к принятию решений относительно управленческой деятельности, ориентированной на обеспечение достижения стратегических организационных целей с помощью конкурентоспособного персонала, при котором осуществляются гибкое регулирование и своевременные изменения в деятельности по управлению персоналом в зависимости от скорости, глубины и содержания динамики среды управления персоналом.

Система KPI позволяет решать следующие задачи:

- Обеспечение компании необходимым трудовым потенциалом в соответствии с ее стратегией. Формирование внутренней среды компании таким образом, что внутриорганизационная культура, ценностные ориентации, приоритеты в потребностях создают условия и стимулируют воспроизводство и реализацию трудового потенциала и самого стратегического управления.
- Исходя из установок стратегического управления и формируемых им конечных продуктов деятельности можно решать проблемы, связанные с функциональными организационными структурами управления, в том числе управления персоналом.
- Возможность расширения противоречий в вопросах централизации-децентрализации управления персоналом. Одна из основ стратегического управления — разграничение полномочий и задач как с точки зрения их стратегичности, так и иерархического уровня их исполнения. Применение принципов KPI в управлении персоналом означает концентрацию вопросов стратегического характера в службах управления персоналом и делегирование части оперативно-тактических полномочий в ведение функциональных и производственных подразделений компании [5].

На основе исследования конкурентоспособности крупнейших нефтяных компаний мира выделены следующие направления повышения международной конкурентоспособности крупных нефтедобывающих компаний: активизация международного технологического сотрудничества на условиях создания совместного предприятия с иностранным партнером, в котором ему будет отводиться сервисная функция; включение в параметры

лицензионных соглашений с ТНК плана профессиональной подготовки кадров и передачи им технологических знаний; развитие смежных секторов, включая нефте- и геохимию, электроэнергетику, снижающих зависимость экономических показателей деятельности компании от конъюнктуры мирового рынка нефти; внедрение программы жесткого контроля над капитальными и операционными затратами, проведение консервативной финансовой политики, которая позволит обеспечить положительный денежный поток в условиях финансового кризиса [6].

На основе анализа современных систем KPI как факторов конкурентоспособности крупных нефтегазовых компаний выявлено, что среди ключевых факторов достижения конкурентоспособности возрастает значение различных нематериальных активов, в частности корпоративных знаний, внутренней организационной культуры фирмы, опыта, талантов и знаний сотрудников, патентов и лицензий, брендов, программных продуктов, процедур, баз данных, стандартов и комплекса отношений, который складывается у компании во взаимодействии с поставщиками, клиентами, партнерами, способности фирмы приспосабливаться к изменениям внешней среды. Подготовка кадров для нефтедобывающей отрасли должна быть тесно увязана с национальной энергетической программой, то есть учитывать внешнюю и внутреннюю ситуации на энергетическом рынке, тенденции макроэкономического, геополитического и научно-технологического развития страны.

Таким образом, сегодня становится очевидной возрастающая роль внедрения системы KPI в увеличении производительности предприятия. Существует прямая зависимость между стратегией управления персоналом и эффективностью деятельности предприятия. Корректно построенная и реализованная система KPI благотворно воздействует на экономическое положение предприятия на рынке. Данный факт связан с новой ролью человеческого ресурса, поскольку именно человек выступает и как важный элемент процесса производства, и как носитель экономических результатов, и как отдельная личность. Система KPI является составной частью общей конкурентной стратегии компании и занимает важное место в ее реализации.

Эмпирической базой исследования выступило ТОО «Урихтау Оперейтинг». В ходе исследования выявлено, что эта компания не осуществляет планомерное развитие персонала. Эта функция кадрового менеджмента ограничивается повышением квалификации персонала, при этом объем работ в этом направлении недостаточен. В связи с этим вопрос развития персонала, его обучения является для ТОО «Урихтау Оперейтинг» очень актуальным. Возрастает потребность в более квалифицированных сотрудниках, способных развиваться, а также потребность в новых подходах в управлении персоналом [7].

Основные процессы системы KPI (стратегическое планирование, наем и адаптация, обучение и профессиональное развитие персонала, мотивация и кадровое администрирование) ТОО «Урихтау Оперейтинг» определены исходя из целей самой стратегии. Важную роль в ее реализации играют руководство ТОО «Урихтау Оперейтинг», кадровые службы, а также сами работники, которые должны быть активно вовлечены в процесс.

Для совершенствования системы KPI в ТОО «Урихтау Оперейтинг» предложены следующие мероприятия:

- активизация международного технологического сотрудничества на условиях создания совместного предприятия с иностранным партнером, в котором ему будет отводиться сервисная функция;
- включение в параметры лицензионных соглашений с ТНК плана профессиональной подготовки кадров и передачи им технологических знаний;
- развитие смежных секторов, включая нефте- и газохимию, электроэнергетику, снижающих зависимость экономических показателей деятельности компании от конъюнктуры мирового рынка нефти;
- внедрение программы жесткого контроля над капитальными и операционными затратами, проведение консервативной финансовой политики, которая позволит обеспечить положительный денежный поток в условиях финансового кризиса;
- выработка единого стандарта подбора, то есть выявление ключевых признаков кандидатов для работы в ТОО «Урихтау Оперейтинг»; единый стандарт подбора позволит сделать процессы внутри компании более управляемыми и прогнозируемыми;
- внедрение комплексной системы качественного и количественного планирования человеческих ресурсов;

- разработка и внедрение профессиональных стандартов нефтегазовой отрасли как основы решения проблем кадрового обеспечения;
- совершенствование системы оплаты труда и материального стимулирования работников; стратегической целью совершенствования системы оплаты труда в ТОО «Урихтау Оперейтинг» является формирование и реализация политики в области оплаты труда во всех регионах присутствия товарищества, направленной на развитие системы оплаты, поощрения и вознаграждения в зависимости от результатов труда;
- совершенствование системы социальной поддержки работников;
- усиление ответственности руководящих работников и линейных менеджеров в реализации кадровой политики ТОО «Урихтау Оперейтинг».

Решение проблемы структуры и кадров управления образовательным уровнем должно включать два основных момента. Во-первых, субъектами управления должны быть сами деятели — менеджеры, а также их руководители (непосредственные начальники, кураторы, наставники).

Таким образом, главными действующими лицами выступают линейные руководители всех уровней: каждый из них одновременно является субъектом системы KPI и своим образовательным уровнем, и уровнем подчиненных.

Список литературы

1. Яркина, Н. Н. Совершенствование организационной структуры системы управления предприятиями / Н. Н. Яркина // Экономические науки. — 2017. — № 4. — С. 64.
2. Хармут, Б. Управление организациями и производством. От функционального менеджмента к процессному / Б. Хармут. — М.: Альпина Паблишер, 2016. — 282 с.
3. Мазур, И. И, Шапиро, В. Д., и др. Реструктуризация предприятий и компаний. — М.: Высшая школа, 2014. — 587 с.
4. Особенности и варианты реструктуризации нефтегазовых компаний // Информационно-аналитический журнал «Нефть, Газ и Бизнес». — М., 2017. — № 11. — С. 40–42.
5. Аманиязова, Г. Д. Экономика нефтяной и газовой промышленности: Учебное пособие. — Алматы: Экономика, 2015. — 114 с.
6. Дугалова, Г. Н. Управление в нефтегазовом секторе: Учебное пособие. — Алматы: Экономика, 2016. — 112 с.
7. Организационные структуры управления предприятиями топливно-энергетического комплекса Казахстана [Электронный ресурс]. — Астана, 2016. — Режим доступа: http:// http:// articlekz.com/article/5880.

Определение и ранжирование факторов, влияющих на эффективность системы мерчандайзинга, на основе статистических уравнений зависимостей

Ерасыл Толеубаевич Байжуманов

Алматы Менеджмент Университет, г. Алматы, Республика Казахстан
h015617@gmail.com

Резюме. В статье рассматривается методика определения и ранжирования значимых факторов, влияющих на эффективность выбранной стратегии мерчандайзинга, на основе метода статистических уравнений зависимостей. Данная методика имеет важное практическое значение, так как ранжирование факторов позволяет правильно расставить акценты при разработке комплекса мероприятий по мерчандайзингу. Практическое применение методики продемонстрировано на основе эмпирических данных, полученных путем наблюдения за деятельностью конкретного торгового предприятия.

Ключевые слова: экономическая система, мерчандайзинг, объемы продаж, факторный признак, результативный признак, математическая модель, ранжирование факторов.

1 Формирование системы факторных признаков

Мерчандайзинг объединяет в себе методы, практику и операции, используемые в целях поощрения и поддержания определенных категорий коммерческой деятельности. В широком смысле мерчандайзинг способствует реализации продукции в розничной сфере для потребителей [1]. Мерчандайзинг является системной маркетинговой технологией, реализуемой на уровне розничных торговых фирм, целью которой является усиление мотивации поведения покупателя, на базе этого происходит формирование предпочтительного отношения к конкретному товару и стимулирование продаж определенных марок и групп товаров без деятельного участия специального персонала [2].

Менеджеры торговой отрасли оценили эффективность использования данного инструментария и активно применяют его в своей практике. Международная ассоциация рекламы предоставила результаты исследований, согласно которым в тех торговых точках, где продавцы придерживаются стандартов мерчандайзинга, объем продаж увеличивается на 300 % [3].

Мерчандайзинг — это система, дающая возможность представить товар наиболее доступно и понятно для покупателя. Весь комплекс методов направлен на то, чтобы покупатель мог, даже не обращаясь к продавцу, подобрать себе товар, максимально отвечающий его предпочтениям. Для этого усилия мерчандайзера должны быть направлены на:

- привлечение внимания (витрина магазина);
- удержание интереса;
- формирование интереса;
- провоцирование на действие.

Благодаря этой модели мерчандайзинг способен выделить магазин среди конкурентов, сделав акценты на ключевых компетенциях продвигаемого бренда, используя определенный набор инструментов [4].

Повысить эффект от применения методов мерчандайзинга в торговой деятельности позволяют методы математического моделирования [5]. Одним из методов математического моделирования, широко применяемых в экономических системах, является метод построения математической модели (уравнения) зависимости результативного признака от факторного признака. При исследовании эффективности факторов, влияющих на результат функционирования мерчандайзинговой системы, целесообразно рассматривать в качестве результативного признака (y) объем продаж (млн тг), а в качестве результативных признаков — элементы мерчандайзингового инструментария. Качественная математическая модель позволит решать прогнозные, нормативные задачи. В контексте данной статьи математическая модель будет использоваться для выявления и ранжирования тех

факторов, которые в значимой мере влияют на эффективность мерчандайзинга, а именно на увеличение объема продаж.

В мерчандайзинге большинство специалистов выделяют три ключевые сферы [6]:

- запас (наличие оптимального количества товара в торговом зале и на складе);
- размещение (выкладка товара в торговом зале);
- представление (комплекс мероприятий по привлечению потребителя к предлагаемым товарам).

Факторы, выбранные для апробации рассматриваемого в статье метода математического моделирования, выбраны на основе анализа литературных источников и интернет-публикаций и охватывают три основных вышеуказанных направления.

Для демонстрации метода в качестве рассматриваемых факторов выбраны:

- оптимальный запас товара (x1);
- оптимальное разделение торгового пространства на зоны (x2);
- оптимальное представление товара (x3);
- профессионализм персонала (x4);

Оптимальный запас предполагает наличие достаточного количества товара, представляющего весь ассортимент, как непосредственно в торговом зале, так и на складе. Это позволит оперативно предоставить потенциальному покупателю интересующий его товар, что положительно влияет на стимулирование клиента к совершению покупки. На практике часто бывают ситуации, когда, раздраженный ожиданием доставки товара со склада, покупатель теряет интерес и покидает торговый зал.

Оптимальное разделение торгового пространства на зоны для ассортиментных групп товаров — это создание комфортных условий для пребывания покупателя в торговом зале на основе выделения особых зон (вход в магазин, кассовая зона, зона основного потока покупателей), логического расположения ассортимента товара. Правильное зонирование позволяет создать положительное первоначальное впечатление у посетителей магазина об уровне сервиса, обеспечить пропускную способность.

Оптимальное представление товара предполагает расположение товара на полках с учетом принципов горизонтальной и вертикальной выкладки.

Профессионализм персонала предполагает компетентность, культуру общения, коммуникативность.

По вышеперечисленным факторам в течение определенного периода времени на основе наблюдения за деятельностью конкретных торговых предприятий г. Астаны были зарегистрированы и собраны данные (n = 24).

Значения факторных признаков представляют собой относительные оценки $x = \frac{a}{100}$,

где a — уровень соответствия стандартным требованиям мерчандайзинга по данному фактору.

2 Метод статистических уравнений зависимостей

Одним из математических методов, используемых при исследовании экономических систем, является метод статистических уравнений зависимостей. Особенность и ценность данного метода заключается в том, что он дает качественные результаты на небольшом объеме эмпирических данных.

Статистические уравнения зависимостей позволяют обосновывать предпринимаемые шаги по оптимизации деятельности компании, вычислять прогнозные уровни, давать оценку влияния отдельных факторов на результативный признак, устанавливать уровни факторов при изменении результативного признака на единицу или какую-либо заданную величину, определять совокупное влияние на результативный признак изменения каждого из факторов на единицу или другую заданную величину, а также оценивать интенсивность использования факторов для достижения средней величины результативного показателя.

Основной целью изучения причинной зависимости является выявление связей, закономерностей и тенденций развития. Причинная зависимость выражает соотношение между функцией и аргументом в виде роста или снижения одной переменной величины при увеличении или уменьшении другой [7].

Расчет параметров статистических уравнений зависимостей основывается на определении коэффициентов сравнения факторных и результативных признаков путем отношения отдельных значений одноименного признака к его минимальному или максимальному уровню. Относительные величины сравнения определяют соотношением уровней одноименных величин явления за один и тот же период или момент времени по различным объектам, один из которых принимается за базу сравнения. Их использование позволяет устранить несравнимость в проведении статистических расчетов показателей, выраженных разноименными величинами.

Коэффициенты сравнения показывают степень изменения (увеличения или уменьшения) величины признака по отношению к принятой базе сравнения. При увеличении значений признака коэффициенты сравнения исчисляют от минимального уровня, а при уменьшении — от максимального. На основе этих коэффициентов определяется параметр уравнения зависимости, представляющий собой отношение суммы отклонений от единицы вычисленных коэффициентов сравнения результативного и факторного признаков.

Статистические уравнения зависимостей выражают различные виды (однофакторные и многофакторные) и направления связи (линейную, нелинейную и др.). В данной статье приводятся результаты анализа однофакторной зависимости результативного признака от факторных признаков.

3 Реализация метода статистических уравнений зависимостей

Для реализации математического моделирования процесса влияния различных факторов на эффективность системы мерчандайзинга была сформирована информационная база эмпирических данных, полученных путем наблюдения за деятельностью конкретного торгового предприятия. В результате наблюдений зарегистрированы относительные оценки факторных признаков (x1, x2, x3, x4) по шкале [0,1] и результативного признаков (y) (табл. 1).

Таблица 1. Эмпирические данные

№	x1	x2	x3	x4	y
1	0,5	0,92	0,56	0,57	1,74
2	0,36	0,52	0,22	0,35	1,7
3	0,58	0,98	0,86	0,78	2,43
4	0,52	0,57	0,69	0,71	1,96
5	0,18	0,97	0,92	0,79	1,3
6	0,19	0,59	0,55	0,51	1,92
7	0,02	0,28	0,22	0,31	0,82
8	0,72	0,95	0,74	0,75	2,91
9	0,19	0,44	0,65	0,68	1,76
10	0,99	0,89	0,62	0,62	2,92
11	0,75	0,73	0,51	0,49	2,91
12	0,87	0,85	0,67	0,69	2,84
13	0,98	0,77	0,47	0,45	2,71
14	0,89	0,88	0,73	0,74	2,63
15	0,71	0,86	0,77	0,76	2,98
16	0,19	0,45	0,18	0,23	1,76
17	0,21	0,3	0,48	0,47	1,68
18	0,1	0,58	0,71	0,72	1,4
19	0,68	0,96	0,82	0,77	2,76
20	0,07	0,67	0,31	0,36	1,46
21	0,52	0,79	0,41	0,4	2,02
22	0,32	0,36	0,58	0,59	1,72
23	0,56	0,74	0,41	0,38	2,31
24	0,5	0,75	0,64	0,65	1,8

Задача. На основе метода статистических уравнений зависимостей определить уравнение зависимости объема продаж (y) следующих факторных признаков:

- оптимальный запас товара (x1);
- оптимальное разделение торгового пространства на зоны (x2);
- оптимальное представление товара (x3);
- профессионализм персонала (x4).

На основе полученного уравнения зависимости оценить устойчивость, тесноту связи и проранжировать систему факторных признаков по степени их влияния на результативный признак, т. е. проранжировать вышеперечисленные факторы по степени их влияния на эффективность системы мерчандайзинга, оцениваемого по объему продаж.

Решение данной задачи осуществляется в несколько этапов.

Этап 1. Расчет параметров уравнений зависимости (10 моделей) для пары (xk, y), где xk — определенный факторный признак.

Этап 2. Определение оптимальной модели уравнения зависимости для пары (xk, y) на основе оценки близости (формула 1) теоретических значений результативного признака к эмпирическим значениям;

$$\sum_{i=1}^{n}\left|y_i^t - y_i^э\right| \to \min \qquad (1)$$

Этап 3. Оценка тесноты связи между факторным и результативным признаками.

Этап 4. Оценка устойчивости связи между факторным и результативным признаками.

Этап 5. Ранжирование факторных признаков.

Этап 1. Расчет параметров уравнений зависимости результативного признака (объем продаж) от факторного признака x1 (оптимальный запас товара).

Пример расчета параметров уравнения зависимости по модели (линейная прямая зависимость при увеличении факторного и результативного признаков) приведен в таблице 2.

Таблица 2. Расчет параметров уравнения зависимости

x1	Y	dx	dy	Yt	|Yt − Yэ|
0,02	0,82	0,0	0,0000	0,8200	0,0000
0,07	1,46	2,5	0,7805	0,9583	0,5017
0,1	1,4	4,0	0,7073	1,0413	0,3587
0,18	1,3	8,0	0,5854	1,2626	0,0374
0,19	1,92	8,5	1,3415	1,2903	0,6297
0,19	1,76	8,5	1,1463	1,2903	0,4697
0,19	1,76	8,5	1,1463	1,2903	0,4697
0,21	1,68	9,5	1,0488	1,3456	0,3344
0,32	1,72	15,0	1,0976	1,6499	0,0701
0,36	1,7	17,0	1,0732	1,7605	0,0605
0,5	1,74	24,0	1,1220	2,1478	0,4078
0,5	1,8	24,0	1,1951	2,1478	0,3478
0,52	1,96	25,0	1,3902	2,2031	0,2431
0,52	2,02	25,0	1,4634	2,2031	0,1831
0,56	2,31	27,0	1,8171	2,3137	0,0037
0,58	2,43	28,0	1,9634	2,3691	0,0609
0,68	2,76	33,0	2,3659	2,6457	0,1143
0,71	2,98	34,5	2,6341	2,7287	0,2513
0,72	2,91	35,0	2,5488	2,7563	0,1537
0,75	2,91	36,5	2,5488	2,8393	0,0707
0,87	2,84	42,5	2,4634	3,1713	0,3313
0,89	2,63	43,5	2,2073	3,2266	0,5966
0,98	2,71	48,0	2,3049	3,4755	0,7655
0,99	2,92	48,5	2,5610	3,5032	0,5832
ИТОГО		556	37,5122		7,0451

На основе полученных значений dx и dy вычислено значение коэффициента уравнения зависимости (формула 2) и определено уравнение зависимости (формула 3):

$$b = \frac{\sum_{i=1}^{n} dy}{\sum_{i=1}^{n} dx} = 0{,}0675 \tag{2}$$

$$y = 0{,}82(1 + 0{,}0675dx) \tag{3}$$

В последнем столбце таблицы отображены расчеты по оценке близости эмпирических и теоретических значений результативного признака.

$$\sum_{i=1}^{n} \left| y_i^t - y_i^э \right| = 7{,}0451$$

Данный этап выполняется многократно с целью построения уравнений зависимости результативного признака от факторного на основе других математических моделей (линейных, нелинейных).

На втором этапе процесса решения задачи на основе критерия близости теоретических и эмпирических значений результативного признака из всех полученных уравнений зависимостей определяется оптимальная модель. Для пары (x1, y) оптимальной математической моделью уравнения зависимости явилось уравнение

$$y = 0{,}82(1 + 0{,}0675dx) \tag{4}$$

Близость теоретических данных к эмпирическим можно увидеть на графике (рис. 1).

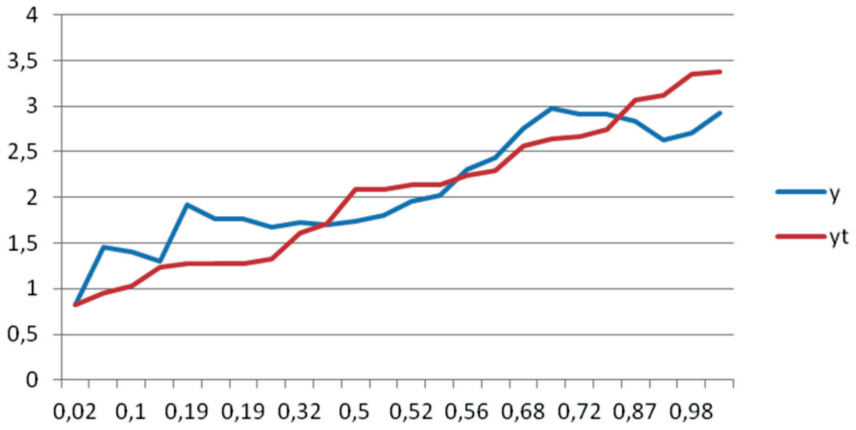


Рисунок 1. Эмпирическая и теоретическая кривые зависимости объема продаж от уровня запасов товара

На третьем этапе осуществляется оценка тесноты связи. Оценка тесноты связи между факторным и результативным признаками производится с помощью коэффициента и индекса корреляции, значения которых должны лежать в интервале от 0 до 1. Чем ближе значение данных величин к 1, тем теснее связь между признаками. Степень тесноты имеет реальный практический смысл, т. к. позволяет оценить, в какой мере факторный признак влияет на результативный признак, насколько факторный признак является обуславливающим поведение результативного признака.

Значение коэффициента корреляции вычисляется по следующей формуле (5):

$$r_{xy} = \frac{\sum d_x d_y}{\sqrt{\sum d_x^2 \sum d_y^2}} \tag{5}$$

Значение индекса коэффициента корреляции вычисляется по формуле (6):

$$R = \sqrt{1 - \frac{\sum (d_y - d_{yx})^2}{\sum d_y^2}} \quad (6)$$

На основе расчетов получены следующие значения индекса и коэффициента корреляции для пары (x1, y):

$$r_{xy} = 0{,}956466; \quad R = 0{,}95091$$

Полученные значения коэффициента и индекса позволяют подтвердить успешность выбранной математической модели зависимости и сделать вывод о том, что между факторным и результативным признаками существует высокой степени тесная связь.

На четвертом этапе осуществляется оценка устойчивости связи. Оценка устойчивости связи между факторным и результативным признаками позволяет отграничить устойчивые и неустойчивые связи. Такая характеристика, как устойчивость, достаточно важная, т. к. позволяет определить, можно ли на основании данной модели построить достоверные прогнозы о поведении данной системы в будущем.

Устойчивость связи оценивается с помощью коэффициента устойчивости по следующей формуле (7):

$$K = 1 - \frac{\sum |d_y - b d_x|}{\sum d_y} \quad (7)$$

Вывод о характере устойчивости связи осуществляется на основе значения коэффициента устойчивости по следующей системе критериев (табл. 3).

Таблица 3. Оценка зависимостей на устойчивость

Критерии оценки	Коэффициент устойчивость связи
Неустойчивая связь	
- очень низкая	До 0,5
- низкая	0,5–0,6
- заметная	0,6–0,7
Устойчивая связь	
- средняя	0,7–0,8
- высокая	0,8–0,9
- очень высокая	0,9 и более

В результате расчетов получено значение коэффициента устойчивости K = 0,85, что соответствует средней устойчивой связи. Это означает, что прогнозные расчеты, произведенные на базе данной математической модели, будут достаточно достоверными.

Расчеты по предыдущим этапам решения задачи моделирования осуществляются повторно для всех пар (xk, y).

В итоге на основе эмпирических данных были получены следующие оценки факторных признаков (табл. 4).

Таблица 4. Оценки тесноты и устойчивости связи факторного и результативного признаков

Факторный признак	Коэффициент и индекс корреляции	Коэффициент устойчивости
Оптимальный запас товара (x1)	$r_{xy} = 0{,}945$; R = 0,95	K = 0,85
Оптимальное разделение торгового пространства на зоны (x2)	$r_{xy} = 0{,}98$; R = 0,97	K = 0,87
Оптимальное представление товара (x3)	$r_{xy} = 0{,}98$; R = 0,96	K = 0,87
Профессионализм персонала (x4)	$r_{xy} = 0{,}97$; R = 0,96	K = 0,86

На заключительном этапе осуществляется ранжирование факторных признаков на основе оценок устойчивости и тесноты связи (табл. 5).

Таблица 5. Результат ранжирования факторных признаков

Факторный признак	Ранг
Оптимальное разделение торгового пространства на зоны (x2)	1
Оптимальное представление товара (x3)	2
Профессионализм персонала (x4)	3
Оптимальный запас товара (x1)	4

Таким образом, ранжирование факторных признаков показало, что для эффективности системы мерчандайзинга наиболее значимым фактором является оптимальное разделение торгового пространства. Соответственно, данный фактор должен быть приоритетным при разработке комплекса мерчандайзинговых мероприятий. Остальные факторы также нужно брать во внимание при принятии решений в мерчандайзинге, т. к. оценки показывают значимость данных факторов, но при этом полезно учитывать их ранги.

Список литературы

1. Планкина, Ю. Методика эффективного комплексного воздействия на потребителя. Маркетинговые коммуникации. — 2006.
2. Клочкова, М. С., Логинова, Е. Ю., Якорева, А. С. Мерчандайзинг: Учебно-практическое пособие. — М.: Научная книга, 2008.
3. Мерчандайзинг: правила и инструменты повышения розничных продаж. [Электронный ресурс]. Режим доступа: https://www.gd.ru/articles/3698-merchandayzing, последнее обращение 05.03.2018.
4. Полковникова, М. Инструменты визуального мерчендайзера. [Электронный ресурс]. Режим доступа: https://www.src-master.ru/article25903.html, последнее обращение 01.03.2018.
5. Горбачева, Н. Б., Подболотова, М. Б. Применение информационных технологий в мерчендайзинге / Вестник ВГУ, сер. «Системный анализ и информационные технологии». — 2016. — № 2.
6. Томачева, И. А. Эффективный мерчандайзинг. Взгляд поставщика.
7. Кулинич, Е. И. Эконометрика. — М.: Финансы и статистика, 2001.

Интеграция в международную систему стандартизации качества: практика АО «Национальная компания “Казахстан темир жолы”»

Мадияр Дюйсембаевич Байкенов

Алматы Менеджмент Университет, г. Алматы, Республика Казахстан
Baikenov_Madi@mail.ru

Резюме. Совершенствование систем менеджмента в национальной компании, занимающей лидирующие позиции по перевозке грузов и пассажиров. Слабые места при внедрении инструментов менеджмента в крупной национальной компании: неприятие стандартов, непонимание высшим руководством значимости стандартов и трайбализм. Важность соблюдения регламентированных процедур и иных разработанных в рамках внедрения международных стандартов серии ИСО и другой документации. Отсутствие инструментов для повышения качества обучения по цепочке «студент — профессионал — управленец». Непонимание сотрудниками и руководством важности выполняемой работы, отсутствие интереса к целям и корпоративному духу компании. Помимо следования международным стандартам и процедурам есть необходимость в повышении качества компетенций персонала, закреплении ответственности, придании важности выполняемой работе, а также внедрении и применении международных стандартов.

Ключевые слова: интегрированная система менеджмента качества, международный стандарт, ИСО, компания, персонал, руководство, сертификат, цели.

В современном мире определяющим фактором конкурентоспособности компании любого профиля становится эффективность ее деятельности. Понимание необходимости постоянно повышать эффективность процессов и производительность труда позволяет не просто выживать, но и, быстро реагируя на вызовы рынка и обстоятельства, преуспевать на рынке. Решение проблем обеспечения конкурентоспособности отечественной продукции, безопасности отечественной продукции, расширения экспорта казахстанской продукции на зарубежные рынки сфокусировалось на достижении высокого уровня качества продукции, внедрении современных систем менеджмента. В странах с развитой промышленностью интенсивная конкуренция и технологическое усложнение производства давно сделали крайне необходимыми внедрение и поддержание современных систем менеджмента.

В соответствии с поручениями Главы государства с 2011 года бизнес АО «Национальная компания “Казахстан темир жолы”» (далее — АО «НК “КТЖ”») динамично трансформируется. АО «НК “КТЖ”» из железнодорожной компании преобразовано в транспортно-логистический холдинг с задачей развития транзитного потенциала Казахстана и глобальной инфраструктурной интеграции [3].

Интеграция в данном контексте понимается как процесс сближения, взаимоприспособления и сращивания национальных транспортно-логистических систем, обладающих способностью саморегулирования и саморазвития на основе согласованной межгосударственной экономики и политики, то есть ее слияние с глобальной инфраструктурной системой.

На примере АО «НК “КТЖ”»: применяется интегрированная система менеджмента (ИСМ), которая объединяет несколько международных стандартов, таких как ИСО 9001:2000 «Системы менеджмента качества. Требования», ИСО 14001:2004 «Системы управления окружающей средой. Требования и руководство по применению», OHSAS 18001:2007 «Системы менеджмента в области профессиональной безопасности и охраны труда», то есть интеграция — это совокупность не менее двух систем менеджмента организации.

Интегрированная система менеджмента в данном случае «выгодна»:

- повышение эффективности использования ресурсов за счет снижения затрат на разработку, функционирование и сертификацию ИСМ по сравнению с суммарными затратами при нескольких автономных системах менеджмента;

- снижение конфликтов между различными системами менеджмента организации за счет единых политики, целей и задач;
- повышение имиджа организации;
- увеличение нематериальных активов;
- снижение затрат на внешний и внутренний аудит и т. д.

На сегодняшний день АО «НК “КТЖ”» осуществляет железнодорожные и морские перевозки, оказывает услуги транспортно-логистических центров, а также морской портовой, аэропортовой и автодорожной инфраструктуры. Компания реализует инфраструктурные проекты в рамках государственной программы «Нурлы жол», участвует в реализации Плана нации «100 конкретных шаговӘ», продолжает модернизировать транспортные активы, наращивает сухогрузный и паромный флот, участвует в институциональном развитии международных транспортных коридоров и устранении нефизических барьеров при осуществлении перевозок [4].

В настоящее время в АО «НК “КТЖ”» внедрена интегрированная система менеджмента качества, которая базируется на трех стандартах: ИСО 9001:2000 «Системы менеджмента качества. Требования», ИСО 14001:2004 «Системы управления окружающей средой. Требования и руководство по применению», OHSAS 18001:2007 «Системы менеджмента в области профессиональной безопасности и охраны труда» [3].

В статье хотелось бы сделать акцент на основополагающем стандарте серии ИСО 9001-2015. В основе международного стандарта ИСО серии 9000:2015 положены семь принципов системного управления качеством: ориентация на потребителя, ведущая роль руководства, вовлеченность персонала, процессный подход, принятие решений, основанных на фактах, постоянное улучшение и взаимовыгодные отношения с поставщиками. Версия стандарта ИСО 9001:2015 позволяет организации более гибко подходить к изменениям в документации системы менеджмента качества и разрабатывать минимальное количество документов, необходимых для демонстрации эффективного планирования, процессов и контроля за процессами, выполнения и улучшения системы менеджмента качеством [6].

Система менеджмента качества основывается на обязательном соблюдении разработанных и утвержденных процедур, положений, инструкций, технологических и технических регламентах. Универсальность этого стандарта в том, что он не предполагает определение показателей качества отдельно взятой продукции или услуги, а является методологической основой функционирования системы менеджмента качества на основе четкой организации и качественного функционирования бизнес-процессов. Следствием такого подхода является обеспечение высокого качества продукции и оказания услуг, ведущего к высокой степени удовлетворенности потребителей. Наличие сертификата на соответствие международному стандарту ИСО 9001:2015 является доказательством наличия функционирующей системы менеджмента качества. В случае с АО «НК “КТЖ”» это законность и прозрачность, открытость и честное ведение бизнеса, безопасность услуг и труда, а также охрана здоровья и окружающей среды.

Если анализировать социальные, личностные и экономические аспекты преимуществ, то это гарантии прав работников, нетерпимость к коррупции, лидерство и вовлеченность, процессный подход к менеджменту и экономическая эффективность мероприятий, непрерывное улучшение и инновации, клиентоориентированность, информационная безопасность и социальная ответственность.

Следует также отметить, что внедрение ИСО 9001 не всегда оправдывает ожидания топ-менеджмента компании, и основной причиной является недостаток знаний в области системного менеджмента. Сюда следует отнести и слабую подготовку студентов в профильных вузах по вопросам применения системного менеджмента в будущей работе. Устойчивого развития компании невозможно добиться без наличия компетентных специалистов — патриотов своей компании и страны. Если бы топ-менеджмент компании получал дополнительное специальное образование, в соответствии с международными правилами управления бизнесом и жизнедеятельностью организации, ни один руководитель из числа топ-менеджмента не сказал бы, что стандарт системы менеджмента не нужен. Эффективное и качественное управление всеми процессами компании требует терпения, опыта и, главное, умения думать, чтобы с минимальными затратами оптимизировать процессы и обеспечить высокое качество продукции и оказываемых услуг. А у большинства топ-менеджеров отсутствует интерес к применению современных инст-

рументов менеджмента и, соответственно, стандарта ИСО 9001. В передовых колледжах и университетах мира пришли к понимаю того, что все учащиеся должны знать требования ИСО 9001. Студентов и магистрантов учат ставить перед собой цели, которые базируются на ценностях и принципах современного менеджмента [6].

На принципиально новый уровень можно поднять знания о стратегическом менеджменте, лидерстве, управлении рисками, персоналом, путях повышения качества, если эти вопросы будут рассматривать и преподавать через идеологию системного менеджмента. Этому будет способствовать практика выполнения работ по ИСО 9001 и опыт проведения внешних и внутренних аудитов в компании согласно принятым стандартам.

Можно уверенно сказать, что стандарт ИСО 9001 — своего рода базовый ориентир, подсказка, каким образом и в каком направлении действовать при переходе на эффективное системное управление (менеджмент). При этом высшее руководство компании должно понимать, что ИСО 9001 — не волшебная палочка, по мановению которой можно избавиться от устоявшейся в организации практики «выпуска кривых гвоздей» (один руководитель сказал, что стандарты ИСО не нужны, т. к. он выпускал «кривые гвозди» и до стандартов ИСО, и продолжает их выпускать и после внедрения этих стандартов) [6].

Необходимо одновременно с построением системы менеджмента качества осуществлять глубинный подход (слом старой системы) на новое системное управление организацией. Реализация цепочки «студент — профессионал — управленец», на мой взгляд, зашла в тупик из-за просчетов в управлении, низкого профессионализма в постановке конкретных целей образовательных процессов, особенно в высшем образовании. Даже недавние выпускники вузов, как правило, не имеют представления о современных инструментах управления и не могут работать в соответствии со стандартами серии ИСО.

Анализируя практическую работу АО «НК “КТЖ”» по ИСО 9001 и проведение аудитов по системе менеджмента качества, можно прийти к выводу, что ИСО 9001 является источником возникновения инициатив по совершенствованию и постоянному улучшению системного и корпоративного управления производством, операторской деятельностью, инновационной деятельностью в производственных процессах и качества корпоративной культуры. Тем не менее часто в процессе внутренних аудитов работники компании не должным образом демонстрируют свои компетенции: не могут предъявить конкретный план работ, не проводят системный анализ и мониторинг своей деятельности, не знают, с помощью каких ключевых показателей оценивается качество выполнения ими производственного плана работ. Такие сотрудники равнодушны к интересам компании, у них отсутствует мотивация к хорошей работе, а в коллективах царят настроения и ценности «калифа на час» и «парашютистов».

Таким образом, при внедрении стандартов ИСО в качестве основных проблем можно отметить:

- сопротивление персонала и посредственное отношение руководства;
- недостаточное финансирование и непонимание необходимости перемен;
- отсутствие обучения, повышения квалификации персонала и руководства.

Несформировавшиеся представления (или полное незнание) о стандарте ИСО 9001, отсутствие системного взгляда и мышления на качество управления производственными процессами и компанией в целом становятся серьезными препятствиями к проявлению инициатив в своей деятельности. Инициативы и предложения по улучшению системы менеджмента качества рождаются там, где руководство и сотрудники уверенно знают приоритетные цели и задачи в области производства, умеют управлять и работать, опираясь на требования стандарта ИСО 9001 и жизненные ценности компании. Организации, не имеющие и не пытающиеся внедрять систему менеджмента качества, не способны к развитию и интеграции в современный рынок.

Иную картину можно наблюдать в компании после внедрения интегрированной системы менеджмента качества, где стараются выполнять все требования ИСО 9001 и высшее руководство делает упор не только на улучшение систем менеджмента качества, но и на повышение корпоративной культуры, в основе которой лежат профессионализм, инновационное мышление, ответственность, способность действовать в команде, доверие, энтузиазм, дисциплина, самодисциплина, навыки принятия решений, основанных на фактах.

В компании поощряется разнообразие мыслей и точек зрения, а управленческий персонал имеет знания и практический опыт применения цикла PDCA, SWOT- и STEP-

анализа и т. д. При этом в компании действует система сбора предложений (например, рационализаторских) по принципу «снизу вверх». Высшее руководство анализирует поступившие предложения и включает перспективные в программу или план мероприятий по развитию производственной и управленческой деятельности компании, в том числе и в области культуры и воспитания профессионалов с высокими морально-этическими качествами. В связи с этим необходимо понять, что нужно сделать для решения задачи перехода предприятий и организаций республики на требования стандартов менеджмента качества.

Президент Н. А. Назарбаев отмечает: «Особенность завтрашнего дня в том, что именно конкурентоспособность человека, а не наличие минеральных ресурсов становится фактором успеха нации» [4].

В нашем обществе должен быть четко сформулирован ответ на вопрос, что должен знать каждый гражданин Казахстана об ИСО 9001. Правила и идеология системного менеджмента должны стать основой к побуждению качественно работать и качественно устраивать свое жизненное пространство.

Список литературы

1. Кови, С. Р. Восьмой навык: от эффективности к величию. — 2007.
2. http://www.memst.kz/smk.
3. Стратегия развития акционерного общества «Национальная компания “Қазақстан темір жолы”» до 2025 года. Утверждена решением совета директоров от 26 ноября 2015 года, № 11.
4. https://www.railways.kz/ru/company/damu-strategiyasy.
5. Назарбаев, Н. А. Взгляд в будущее: модернизация общественного сознания // Казахстанская правда. — 2017. — 13 апреля. — № 71.
6. Воронин, Г. П. Качество — это религия, а мы — ее миссионеры // Стандарты и качество. — 2017.
7. http://naceks.kz/kz.

Индустриально-инновационное развитие как инструмент развития бизнеса (на примере АО «Нефтяная компания “КОР”»)

Сергей Александрович Барабанов

Алматы Менеджмент Университет, г. Алматы, Республика Казахстан
s.barabanov@yahoo.com

Резюме. Статья посвящена проблемам разработки и практического применения инструментов и механизмов индустриально-инновационного развития компании, занятой в сфере добычи нефти.

В качестве объекта исследования рассматриваются текущее состояние нефтедобывающего предприятия АО «Нефтяная компания “КОР”» и перспективы ее дальнейшего развития с учетом воздействия внешних экономических и внутренних факторов. Проведенные исследования показывают необходимость разработки новых адаптивных теоретических положений и рекомендаций по внедрению индустриально-инновационной модели развития компании как базовой. Рассматриваются доступные для внедрения инструменты индустриально-инновационного развития, основанные на анализе современного состояния, проблемах и тенденциях развития как компании, так и нефтедобывающей отрасли Республики Казахстан в целом.

Методологическую и информационную базу исследования составляют современные научные исследования зарубежных и отечественных ученых-экономистов в области инновационной деятельности, аналитические и статистические материалы, казахстанские законодательные и нормативно-технические акты, а также практические материалы, основанные на опыте ведущих компаний отрасли.

Основные положения, рассматриваемые в данной статье, — необходимость использования системного подхода в развитии инновационной политики; построение эффективной структуры управления инновационного развития, охватывающей все сферы деятельности компании.

Ключевые слова: индустриально-инновационное развитие, инновационный потенциал, нефтяная промышленность.

1 Введение

Как показывает мировая практика последних десятилетий, развитие и успешное функционирование любой бизнес-структуры, как и государства в целом, напрямую зависит от создания устойчивых механизмов, позволяющих успешно приспосабливаться к стремительно меняющимся внешним условиям. Это является основным фактором успеха и гарантией эффективного функционирования в долгосрочной перспективе.

Исследования, проводившиеся еще в начале прошлого века ведущими учеными-экономистами [1, 2], показывают, что с увеличением скорости научно-технического прогресса все большую ценность обретают инструменты, которые в состоянии эффективно интегрировать новые знания и информацию в реальную экономику [3], объединить прикладные научные исследования с системой производства. Такой путь развития, определяемый как индустриально-инновационный, подразумевает неуклонное и поступательное движение в направлении глобальной, затрагивающей все аспекты деятельности интеграции производственного и научного потенциала.

На сегодняшний день, несмотря на предпринимаемые шаги, в казахстанской экономике сохраняется преобладание добывающих отраслей, высока зависимость страны от экспорта углеводородного сырья, заметно общее технологическое отставание большинства промышленных предприятий. Это приводит к необходимости развития индустриально-инновационного потенциала, в первую очередь нефтяной отрасли как базы экономической стабильности страны и локомотива развития смежных отраслей экономики.

Однако для всех компаний нефтяной отрасли существует ряд общих проблем развития инновационной активности, обусловленных нестабильной ценой на нефть, колебаниями валютного курса тенге, слабым уровнем развития научного и технического потенциала в целом [4].

2 Обзор литературы

Во многих публикациях как зарубежных, так и отечественных авторов достаточно широко освещены результаты исследований, касающихся вопросов инновационного развития. К основным работам, имеющим важное методологическое значение, можно отнести труды таких ученых, как Й. Шумпетер, П. Дракер, М. Портер, российских исследователей С. Глазьева, Н. Иванова, В. Медынского, казахстанских авторов С. Абдыгапарова, Е. Амирбекулы, С. Арыстанбаева, У. Баймуратова.

Согласно исследованиям, проводимым многими авторами [5], к основным проблемным вопросам, касающимся индустриально-инновационного развития как государства, так и отдельных предприятий можно отнести следующие.

1. Необходимость крупных долгосрочных инвестиций в фундаментальные и прикладные исследования и развитие науки в целом. Только обладая значительным потенциалом фундаментальных научных знаний, можно задавать необходимый вектор прикладным исследованиям, развитию образовательных институтов.

2. Значительный инновационный лаг. Средняя продолжительность создания новых образцов составляет как минимум 4–5 лет. Это во многом связано со слабыми рыночными стимулами активизации научно-исследовательской и опытно-конструкторской деятельности, которым противопоставляются проблемы организации и финансирования начальных стадий инновационных процессов.

3. Кадровый дефицит. Проведение исследовательских работ, внедрение в производство новых технологий, реализация инновационных процессов требует в первую очередь наличия большого числа квалифицированных кадров, однако при форсированном инновационном развитии разработка теоретической базы системы образования, подготовка преподавательского состава будет неизбежно отставать.

4. Риски прогнозирования. Инновационная деятельность в целом связана со значительными рисками, в первую очередь временными и финансовыми. Быстрое устаревание и опережающее развитие технологий в смежных отраслях способно привести к кардинальному изменению общего вектора научно-технического развития и, как следствие, к ошибкам в прогнозируемых результатах деятельности.

5. Финансовые риски. Несмотря на укрепление институтов и программ по развитию и поддержке индустриально-инновационной деятельности на уровне государства, все указанные выше проблемы наряду с предпринимательскими рисками остаются основной сдерживающей силой индустриально-инновационного развития.

Все указанные проблемы актуальны для предприятий и экономики Казахстана. Несмотря на принимаемые на государственном уровне шаги, направленные на увеличение уровня инновационной активности и переориентации экономики на индустриально-инновационный путь развития, реновацию специальных экономических и индустриальных зон, развитие технопарков, центров коммерциализации технологий, отраслевых конструкторских бюро и центров трансферта технологий, развитие инновационных кластеров [6], уровень инновационно активных предприятий не превышает 8,5 %, а доля инвестиций в инновационные проекты остается на достаточно низкой [7].

Как показывает практика индустриально-инновационного развития современных отечественных промышленных предприятий, есть ряд общих проблем, среди которых можно выделить следующие:

- инновационная деятельность промышленного предприятия в основном направлена на решение конкретных производственных или коммерческих задач и часто имеет разовый характер;
- отдельные стадии, как правило прикладные научные исследования, зачастую осуществляются за пределами предприятия и имеют слабую обратную связь с производством;
- неопределенность конечных результатов инновационной деятельности повышает факторы риска при принятии управленческих и финансовых решений [8].

3 Исследования и полученные данные

При рассмотрении АО «Нефтяная компания “KOP”» как объекта исследования необходимо детально остановиться на ряде внешних и внутренних факторов, определяющих текущее состояние и возможности дальнейшего развития компании.

Для любой нефтедобывающей компании основным ресурсным потенциалом является разрабатываемое месторождение, и в зависимости от стадии разработки оно характеризуется своими производственными, технологическими и экономическими показателями [9].

Месторождение Ащисай, разрабатываемое АО «Нефтяная компания “KOP”», уже прошло пиковую добычу и в настоящий момент находится на третьей стадии разработки. Эта стадия характеризуется значительным снижением добычи нефти, уменьшением фонда добывающих скважин, прогрессирующим обводнением продукции (до 85–90 %) при среднем росте обводненности 5–7 % в год, ростом эксплуатационных затрат, высоким износом основных производственных фондов. График текущей и прогнозной разработки месторождения Ащисай представлен на рисунке.



Рисунок 1. График разработки месторождения Ащисай

Для комплексного исследования внешней окружающей среды, ресурсного и производственного потенциала компании, сильных и слабых сторон, возможностей и угроз для дальнейшего развития компании воспользуемся SWOT-анализом как основным методом стратегического анализа [10].

Сильные стороны

- Собственная сырьевая база, высокий коэффициент извлечения нефти. Хорошая изученность разрабатываемого месторождения, позволяющая с высокой точностью планировать добычу нефти и возможности инвестирования.
- Высокий уровень технологической оснащенности. Развитая инфраструктура, рассчитанная на весь срок эксплуатации месторождения, с учетом возможного увеличения добычи жидкости до 5000 тонн в сутки.
- Вертикальная интеграция управления производственными процессами, эффективная организационная структура и квалифицированный кадровый состав.
- Устойчивое финансовое положение, отсутствие кредитных обязательств.

• Свободные производственные мощности, возможность предоставления услуг подготовки нефти и логистики сторонним компаниям.

Снижающийся объем добычи собственной нефти высвобождает производственные мощности участка транспортировки нефти, что дает возможность предоставлять услуги по подготовке и транспортировке нефти компаниям, имеющим недостаток собственных мощностей.

• Собственная база производственного обеспечения, состоящая из участков по ремонту и эксплуатации нефтепромыслового оборудования и автотранспорта, обслуживающие участки службы энергетики и КИП, участок КПРС, лаборатория нефти.

Деятельность этих подразделений позволяет свести к минимуму необходимость привлечения нефтесервисных компаний.

Слабые стороны

• Высокие затраты на энергоресурсы.

Одной из особенностей месторождения Ащисай является отсутствие попутного газа в добываемой нефти, что приводит к необходимости использования нефтепродуктов в качестве топлива для обеспечения тепловых режимов производственного процесса. Также постоянно увеличивающийся объем пластовой воды, подлежащий утилизации, требует больших затрат на электроэнергию, что составляет около 50 % всей расходуемой электроэнергии.

• Зависимость распределения и сбыта нефти от квот, выдаваемых государственными органами и профильными министерствами. Зависимость логистики нефти от трубопроводной системы АО «КазТрансОйл».

• Большая численность персонала участков вспомогательного производства.

Реализация проектов, связанных с внедрением систем автоматизации и других инновационных проектов, напрямую влияет на себестоимость и производительность труда участков основного производства, в основном за счет снижения количества персонала и повышения эффективности. На количество персонала вспомогательного производства оказывает влияние количество технологического оборудования, его состояние.

• Низкая скорость продвижения новых технологий от этапа коммерческого предложения до промышленного применения.

Каждое месторождение нефти уникально по своим геологическим характеристикам, это делает затруднительной разработку универсальных инновационных решений и зачастую занимает продолжительное время.

Возможности

• Поиск и разработка новых месторождений.

Этот фактор для нефтяной компании, находящейся на стадии значительной выработки запасов существующего месторождения, является особенно актуальным. Однако он сопряжен со значительными геологическими рисками и большими первоначальными затратами на разведку и разработку.

• Снижение энергоемкости производства.

Внедрение современных энергосберегающих технологий может дать значительный экономический эффект.

• Снижение затрат на содержание основных производственных фондов.

Проводимая модернизация производства, как показывает практика, не приводит к увеличению добычи нефти, но стабилизирует показатели эксплуатации оборудования. Однако снижение доли затрат в этой области может дать значительный эффект.

• Снижение численности персонала и повышение производительности труда за счет внедрения систем автоматизации и элементов Digital Oilfield.

Как показывает практика внедрения систем АСУТП и СДКУ на объектах АО «Нефтяная компания “КОР”», срок окупаемости проектов только за счет сокращения персонала не превышает 2,5 года.

Угрозы

• Резкое снижение добычи нефти за счет повышающейся обводненности продукции скважин.

Естественные процессы выработки запасов месторождения и снижение объемов добычи нефти напрямую влияют на снижение прибыли компании.

• Снижение мировых цен на нефть и нефтепродукты.

Этот фактор является значительным в деятельности любой нефтедобывающей компании и не зависит от политики компании.

- Значительный рост издержек, связанных с повышением тарифов монопольных поставщиков транспортных услуг, энергоносителей, услуг по переработке нефти.

Несмотря на то, что деятельность субъектов монополий регулируется государством, внешние и внутренние экономические факторы могут привести к значительному изменению тарифов, что негативно отразится на расходах компании.

- Неблагоприятные изменения законодательства, таможенных и налоговых режимов, норм экологического и технического регулирования.

Ужесточение действующих норм может привести к значительным расходам со стороны недропользователей, что для АО «Нефтяная компания "KOP"», с относительно невысокой добычей нефти и постоянно растущими затратами, может стать решающим сдерживающим фактором.

- Колебания валютного курса тенге.

Деятельность компании в части обеспечения производственных участков оборудованием и материалами во многом зависит от импорта, т. к. в Казахстане практически отсутствует производство высокотехнологичного оборудования. Изменение курса тенге также сказывается и на валютной выручке компании.

- Устаревание основных производственных фондов и выход из строя производственного оборудования.

Большая часть производственного оборудования компании эксплуатируется уже более 8 лет, а часть производственных мощностей — более 12 лет.

Подводя итоги, среди основных негативных факторов можно выделить геологические особенности и прогнозы разработки месторождения, увеличение себестоимости, устаревание основных производственных активов, кадровый вопрос. Также актуальны проблемы, связанные с нестабильной ценой на нефть, колебаниями курсов иностранных валют, инвестиционными и налоговыми рисками.

4 Обсуждение полученных результатов

Проводя анализ деятельности АО «Нефтяная компания "KOP"», можно констатировать, что компания, несмотря на влияние внешних экономических факторов и особенностей разработки месторождения, связанных с постепенным падением добычи нефти, показывает стабильность за счет проведения ряда эффективных инновационных мероприятий.

Основными видами инноваций, внедряемых компанией на данный момент, являются технологические, подразумевающие изменения в методах и технологии производства, и организационные, являющиеся основой изменений в деловой практике.

К технологическим инновациям можно отнести такие реализованные проекты, как строительство магистрального нефтепровода Ащисай — Кумколь, реконструкция участка подготовки нефти, внедрение систем АСУТП на участке добычи нефти. Реализованные проекты позволили достичь значительного снижения расходов на логистику нефти, сократить количество расходуемого топлива для печей подогрева, что привело к увеличению сдаваемой на реализацию нефти более чем на 1000 тонн в год, снизить в 10 раз расход дорогостоящих реагентов, используемых при подготовке нефти, при цене более $ 6000 за тонну реагента. Это дало значительную экономию. Внедрение систем АСУТП на участках добычи и подготовки нефти позволило сократить потребность в оперативном персонале более чем на 30 %.

Однако необходимо отметить, что все реализованные ранее проекты проводились во время благоприятных инвестиционных возможностей компании. Реализация подобных проектов при текущем положении становится невозможной из-за их высокой стоимости.

В части организационных инноваций активно развиваются и поддерживаются процессы, повышающие качество оперативной деятельности вспомогательного производства, системы учета и нормирования ремонтных работ на базе программного обеспечения 1С-ТОиР. Это, в частности, позволило за несколько лет увеличить безотказную работу подземного оборудования скважин с 300 до 900 суток, что существенно сократило потребность в проведении капитальных ремонтов скважин, позволило оптимизировать пер-

сонал ремонтных участков с 42 до 8 человек и сократить ежегодные расходы более чем на 100 млн тенге.

Рассматривая вопросы дальнейшего развития АО «Нефтяная компания "КОР"», с учетом ограничений, накладываемых геологическими особенностями и внешними факторами, возникает необходимость в разработке новых стратегических планов развития компании с учетом необходимости соблюдения норм законодательства и технического регулирования, повышения экологической безопасности [11].

При текущем состоянии можно предположить, что для компании неактуальна реализация дорогостоящих и долгосрочных инфраструктурных и инновационных проектов. Однако существует ряд технологических и производственных показателей, для которых необходима разработка кратко- и среднесрочных планов индустриально-инновационного развития как основы для планирования технического перевооружения, снижения затрат и обучения персонала.

Немаловажную роль может играть развитие открытой платформы для апробации и тестирования новых разработок и технологий, призванной сократить риски, связанные с необходимостью трансферта новых технологий и отсутствием опробованных технологических решений.

Одним из основных положений, является необходимость разработки эффективной системы управления индустриально-инновационным развитием компании и ее интеграция в организационную структуру предприятия [12].

Таким образом, можно предложить три основные группы направлений индустриально-инновационного развития компании, доступные для апробации: технологические, организационно-управленческие и экономические.

Технологические инновации основаны в первую очередь на внедрении систем автоматизации и роботизации производства, применении новых технологий и оборудования, повышении энергоэффективности, развитии информационной и IT-инфраструктуры [13].

Организационно-управленческие инструменты опираются на повышение качества принятия стратегических решений, создание открытой среды для привлечения инноваций и разработок, повышение вовлеченности персонала в процессы внедрения инноваций, организацию обучения и стимулирование развития молодых специалистов.

Экономические инструменты направлены на рациональное использование имеющихся в распоряжении компании финансовых ресурсов, возможности частно-государственного партнерства в инновационной сфере, государственную поддержку по целевому инвестированию в актуальные для компании инновационные разработки [14].

Заключение

Проведенные исследования позволяют сделать следующие основные выводы.

1. Основной причиной ухудшения экономических показателей АО «Нефтяная компания "КОР"» с течением времени является естественное истощение запасов разрабатываемого месторождения. При этом степень изученности геологической структуры месторождения позволяет прогнозировать отсутствие значительного прироста запасов и уровня добычи нефти без открытия новых перспективных месторождений, что накладывает значительные ограничения на развитие компании.
2. Изменение внешних экономических факторов, связанных прежде всего с ростом цены на нефть, наряду с совершенствованием законодательства в области налогообложения и технического регулирования, может значительно активизировать инновационную деятельность компании, улучшить инвестиционный климат и направить свободные финансовые средства на апробацию и внедрение новых технологий.
3. Научно-исследовательские и опытно-конструкторские работы в рамках решения конкретных технических проблем компании имеют значительный потенциал, который может быть направлен на создание конкурентных преимуществ, снижение затрат и повышение прибыли, улучшение экологической безопасности производства.
4. Стратегическое управление деятельностью компании должно базироваться на принципах индустриально-инновационного развития, охватывающего все сферы ее деятельности: разведку запасов и разработку месторождения, бурение и обустройство

новых скважин, транспортировку, производственное и экологическое обеспечение. Системный подход должен основываться на следующих принципах: ограниченность финансовых ресурсов компании; всеобъемлющий учет факторов риска потери инвестиций; управляемость и адаптивность системы инновационной деятельности.

5. Системный анализ состояния АО «Нефтяная компания "KOP"» позволил выделить приоритетные направления индустриально-инновационного развития компании, позволяющие в перспективе качественно повысить эффективность операционной деятельности. Выделен ряд эффективных инструментов, позволяющих сократить расходы на добычу и подготовку нефти, оптимизировать затраты на содержание основных производственных фондов и повысить эффективность их использования.

Список литературы

1. Шумпетер, Й. Исследование предпринимательской прибыли, капитала, кредита, процента и цикла конъюнктуры. Теория экономического развития. — М.: Прогресс, 1982. — 455 с.
2. Валента, Ф. Творческая активность — инновации — эффект. — М.: Эксмо, 2008. — 400 с.
3. Паникарова, С. / В./ , Власов, М./ В./ Управление знаниями и интеллектуальным капиталом. — Екатеринбург: изд-во Уральского ун-та, 201. — 140 с.
4. Рахи, В. Р. Главные проблемы инновационного развития нефтегазовой промышленности в области добычи нефти и газа // Молодой ученый. — 2015. — № 23. — С. 646–648. [Электронный ресурс]. Режим доступа: https://moluch.ru/archive/103/23697, дата обращения: 02.03.2018.
5. Тебекин, А. В. Инновационный менеджмент. — М.: Юрайт, 2012. — 523 с.
6. Государственная программа индустриально-инновационного развития Республики Казахстан на 2015–2019 годы. [Электронный ресурс]. Режим доступа: http://zakon.online.kz, дата обращения: 15.03.2018.
7. Бюллетень «Показатели Государственной программы индустриально-инновационного развития Республики Казахстан». [Электронный ресурс]. Режим доступа: http://stat.gov.kz/, дата обращения: 15.03.2018.
8. Тлеубердиева, С. С. Индустриально-инновационное развитие в Республике Казахстан как основное направление повышения конкурентоспособности: дисс. Ә канд. э. н. // Белорусский государственный экономический университет, 2015.
9. Бойко, В. С. Разработка и эксплуатация нефтяных месторождений. — М.: Недра, 1990. — 427 с.
10. Савельева, Н. А. Стратегический менеджмент: Учебник. — Ростов н/Д: Феникс, 2012. — 382 с.
11. Кусаинова, А. РД КМГ: падение цен на нефть — серьезный вызов // Казахстанская правда. — 2014. — 24 декабря. — С. 7.
12. Трифилова, А. А. Оценка эффективности инновационного развития предприятия. — М.: Финансы и статистика, 2005. — 304 с.
13. Хрусталев, Е. Ю., Ларин, С. Н. Использование информационных ресурсов и технологий для стимулирования инновационного развития экономики // Национальные интересы: приоритеты и безопасность. — 2011. — № 32.
14. Хрусталев, Е. Ю., Ларин, С. Н. Новые тенденции в организации партнерских отношений государства и бизнеса в инновационной сфере // Финансовая аналитика: проблемы и решения. — 2011. — № 34.

Выбор методов для разработки стратегии компании

Максим Вячеславович Батайкин

Алматы Менеджмент Университет, г. Алматы, Республика Казахстан
m.bataikin@orbicom.kz

Резюме. Стратегия развития компании — основной фокус внимания управленческого состава и каждого из участников ее реализации. Это как маяк, на который плывет корабль с полным осознанием бортовой команды собственных действий на каждом этапе. Правильность выбора стратегии, с учетом особенностей рынка, образа мыслей потребителей и ожиданий инвесторов, является решающим фактором успеха любого бизнеса. Именно работа над стратегией компании, ее постоянная корректировка по ходу следования к намеченным целям и является ключевой компетенцией топ-менеджмента. К формированию сильной конкурентной стратегии можно прийти разными способами, о наиболее популярных и применимых из них рассказывается в данной статье. Данная работа — попытка собрать воедино видение многих авторов книг по стратегическому планированию, чтобы провести параллель между их методами в выборе уникальной стратегии развития, присущей конкретной компании и конкретному рынку. Некоторые методы основаны на ресурсном подходе в построении стратегии, другие — на планировании достижения результата, с приобретением необходимых ресурсов и навыков по ходу ее реализации. Статья может стать готовым планом действий для руководителей, которые находятся в поиске правильных решений, держайте!

Ключевые слова: разработка стратегии, выбор стратегии, методы разработки стратегии.

1 Теоретические и методические основы стратегии

1.1 Основы термина

Термин «стратегия» на протяжении продолжительного времени не сходит с уст директоров и управляющих работников компаний всех размеров и мастей. Уже три десятилетия тема разработки стратегии детально прорабатывается в научных исследованиях, а также является кульминацией большинства лекций по стратегическому управлению в мировых бизнес-школах. Термин «стратегия» действительно очень важен, но что он означает в действительности?

Слово «стратегия» с греческого языка переводится как «искусство развертывания войск в бою», а также известно как «искусство генерала». Недостаточно сказать, что это управление процессом принятия стратегических решений. Такое определение не охватывает ряд пунктов, важных как для управления организацией, так и для области исследований.

Перечислим характеристики, которые обычно ассоциируются со словами «стратегия» и «стратегические решения»:

- стратегия обычно относится к долгосрочному направлению деятельности организации;
- стратегические решения, как правило, касаются диапазона деятельности организации; вопрос о диапазоне относится к фундаментальным для стратегии, поскольку связан с тем, как руководители организации определяют границы ее деятельности;
- обычно стратегические решения принимаются о том, как добиться некоторого преимущества перед конкурентами;
- стратегию можно рассматривать и как поиск стратегического соответствия [1] организации условиям бизнес-среды. Для этого в будущем организации может потребоваться крупная реструктуризация ресурсов;
- однако стратегию можно рассматривать и как создание рыночных шансов насчет имеющихся у организации ресурсов и компетенций [2];
- стратегия организации зависит не только от внешних сил и ее стратегических возможностей, но также от ценностей и ожиданий людей, имеющих власть внутри и за

пределами организации; то, как действует организация (распространяет свое влияние или укрепляет завоеванные позиции) или какие ограничения она для себя определила, может многое сказать о ценностях и жизненной позиции людей, облеченных властью и влияющих на выбор стратегии.

Если требуется дать определение стратегии, то самое общее звучит так: «долгосрочное направление деятельности организации». Тем не менее приведенные выше характеристики позволяют сформировать более развернутое определение.

Стратегия — это курс и набор действий организации на продолжительный период времени, позволяющих достичь конкурентных преимуществ в изменяющейся среде за счет фокусировки ресурсов и компетенций с целью оправдать ожидания заинтересованных лиц.

1.2 Концепции стратегического управления

Краткий экскурс в историю стратегии как предмета изучения позволит нам понять, каким образом данная тема — стратегия — будет представлена в настоящей работе. Можно назвать ряд истоков изучения и преподавания стратегии. Первый относится к задаче генерального управляющего и принял форму курсов бизнес-политики [3], которые начали преподавать в университетах наподобие Гарварда еще в 1960-х годах. Слушателям задавался вопрос: «Что бы вы сделали, став высшим руководителем такой-то организации?» Этот подход основан в первую очередь на здравом смысле и опыте руководителей и лишь во вторую — на теории и исследованиях. Преподавание строилось на попытках воспроизвести в учебной аудитории реальные бизнес-ситуации, для чего студентам рассказывали многочисленные реальные примеры решения стратегических проблем.

Наряду с подобным подходом в 1960-х и 1970-х годах росло влияние книг о корпоративном планировании [4]. В них был описан высоко систематизированный подход к планированию, включающий методы и концепции операционных исследований. Его доминирующая особенность — аналитика. Предполагается, что менеджеры могут и должны понимать все, что относится к их организации, благодаря чему они способны принимать оптимальные решения о ее будущем. Это был очень распространенный подход. Он привел к формированию специализированных подразделений корпоративного планирования в бизнесе и государственных структурах, особенно это явление имело место в 1970-х годах.

Но впоследствии оба эти метода подверглись резкой критике [5]. Начались исследования многих ключевых стратегических вопросов. Теперь результаты этих исследований определяют то, как студенты и менеджеры должны изучать стратегию и как менеджерам поступать на практике. Обычно исследуют доказательства существования связи между финансовыми результатами организации и ее стратегиями, например в разработке товаров, выходе на рынок, диверсификации, и попутными решениями об организационной структуре [6]. Считается, что менеджеры выносят пользу из таких исследований и принимают более мудрые стратегические решения. Основное предположение звучало так: конечно, принимать оптимальные стратегические решения следует на основе анализа и оценок, но доказательства правильности этих решений дают результаты исследований.

Другие ученные [7], включая Куинна и Минцберга, заявили, что мир не так прост. Его сложность и неопределенность означают невозможность заранее все проанализировать и предсказать будущее, поэтому тщетно искать оптимальные решения. Следует смириться с беспорядочностью жизни организации. Это значило согласиться с тем, что менеджеры выносят решения в той же мере на основании коллективного и индивидуального опыта, организованной политики, истории и культуры организации, как и выбранной стратегии. В доказательство своего убеждения Куинн и Минцберг указывают на адаптивную природу процесса возникновения стратегии в организациях [8]. По их мнению, для успешного стратегического управления полезно уделять больше времени изучению управленческих процессов принятия решений в реальном социальном, политическом и культурном контексте. Согласно ортодоксальным взглядам, такие социальные, политические и культурные ограничения, в которые попадают менеджеры, приводят к неоптимальным решениям, инертности и, возможно, даже к неудовлетворительной работе.

Параллельно начиная с 1980-х годов работа Майкла Портера [9] и ее последователи в 1990-х годах — ресурсные теории фирмы (Хэмел и Прахалад) [10] легли в основу ряда

уникальных концептуальных схем построения стратегии. Корни обеих — в знаменитой Economics.

Критиками выступали, в частности, Стэйси, Браун и Айзенхардт [11]. Они предположили, что организации ненамного отличаются от живых организмов. Эти организмы не только планируют и анализируют, но и просто живут, приобретают жизненный опыт, интерпретируют происходящее с ними и вокруг них, и среди них существует значительное разнообразие, которое позволяет им посредством обновления и изменения выживать в меняющейся окружающей среде. Менеджеры, продолжают ученные, во многом так же используют свои навыки и разум в сложном мире социального воздействия внутри своих организаций и за их пределами. Более того, такой взгляд позволяет лучше объяснить, как организации выживают в быстро меняющемся окружении, как они принимают новые идеи и технологии и, следовательно, как происходят более значительные стратегические преобразования.

1.3 Десять научных школ стратегического управления [12]

Профессор McGill University и INSEAD Генри Минтцберг известен своими уникальным и критическим подходом к предмету управления и своим коллегам, занимающимся данной темой. Проведя анализ около полутора тысяч статей, Минтцберг выделил 10 ключевых школ, занимающихся принципами формулирования стратегии [13]. Известны следующие школы:

- школа дизайна: процесс осмысления в ходе разработки стратегии;
- школа планирования: формальный процесс разработки стратегии;
- школа позиционирования: аналитический процесс в ходе разработки стратегии;
- школа предпринимательства: процесс предвидения в разработке стратегии;
- когнитивная школа: ментальный процесс в ходе разработки стратегии;
- школа обучения: развивающийся процесс в отношении разработки стратегии;
- школа власти: процесс ведения переговоров как основа коммуникативной составляющей при разработке стратегии;
- школа культуры: коллективный процесс в работе над стратегией;
- школа внешней среды: реактивный процесс в разработке стратегии;
- школа конфигурации: процесс трансформации стратегии [14].

Возможно деление на три группы. Первые три пункта носят строго предписывающий характер, а именно их приверженцев интересует формирование стратегии как процесс, нежели реальность применения.

Фокус внимания приверженцев первой школы, на основе которой в 1960-х годах образовались другие две, базируется на формировании стратегии неформального дизайна в ключе конструирования, моделирования и проектирования — проработка и осмысление (сам процесс).

Другие шесть школ изучают нюансы процесса разработки стратегии. Их приверженцев интересует описывание реальных процессов формирования стратегии, а не предписания эталонного поведения при формировании стратегии.

Последняя школа фактически вобрала в себя все оставшиеся подходы. Данную школу автор позиционирует как школу конфигураций. Приверженцы данной школы нацелены объединить разобщенные элементы как процесс формирования стратегии, ее содержание, структуру организации и окружение, в котором она находится, в отдельные пункты включены жизненный цикл организации и ее стадии роста и зрелости.

2 Методы и инструменты, применяемые при проведении исследования и разработке стратегии компании

2.1 Стратегические возможности организации

Успешность стратегии зависит также от того, имеет ли организация стратегические возможности, необходимые для выживания и успеха на рынке.

Анализ стоимостной цепочки

Деятельность компании в рамках конкуренции в конкретной отрасли можно разделить на следующие категории. Они объединены в сводную таблицу под названием «Цепочка стоимости» (табл. 1, [15]). Все виды деятельности, входящие в цепочку стоимости, вносят свой вклад в конечную потребительскую стоимость продукта-товара.

Таблица 1. Цепочка стоимости

Обеспечивающая деятельность						Позиционная прибыль (маржа)
	Инфраструктура организации					
	Управление					
	Развитие технологии					
	Снабжение					
	Обеспечение поставок сырья	Выпуск продукта	Обеспечение сбыта продукта	Маркетинг и продажа	Сервис	
	Основная производственная деятельность					

2.2 Стратегическая позиция организации

Выше мы рассмотрели вопрос о том, как успешность стратегии зависит от того, имеет ли организация стратегические возможности, необходимые для выживания и успеха на рынке. Но успешность стратегии зависит также от того, как среда, в которой работает организация, создает для нее стратегические рыночные шансы и потенциальные угрозы.

3 Методика анализа отраслей и конкурентов

Профессор Гарвардской школы бизнеса Майкл Портер утверждает, что главная цель конкуренции характеризуется взаимодействием пяти ключевых сил, которые предоставлены на рисунке 1.



Рисунок 1. Пять сил конкуренции в бизнесе

Используя эту схему для изучения конкурентных сил, следует помнить о следующем.

Схему пяти сил необходимо применять на уровне стратегических бизнес-единиц, но не на уровне организации в целом. Это требование объясняется тем, что одна организация может вести различную деятельность и работать на разных рынках.

Пять сил не являются независимыми друг от друга. Давление одного направления порой дает толчок переменам в другом, после чего наблюдается динамический процесс смещения источников конкуренции.

Конкурентное поведение иногда заключается в том, чтобы разрушить эти силы, а не просто приспособиться к ним.

Если не забывать о перечисленных выше особых условиях, схему пяти сил можно с успехом использовать как исходный пункт изучения конкурентных сил.

3.1 Конкурентная борьба

Темпы роста отрасли тоже влияют на конкуренцию. Согласно концепции жизненного цикла, стадия развития отрасли или сектора важна с точки зрения конкурентного поведения. Например, в ситуации роста всего рынка организация вправе ожидать и собственного роста, тогда как на зрелом рынке для этого придется отнимать рыночную долю у других его участников. Гипотеза, согласно которой отрасль в своем развитии проходит ряд стадий или этапов (выход на рынок, рост, зрелость, спад), проиллюстрирована на рисунке 2.

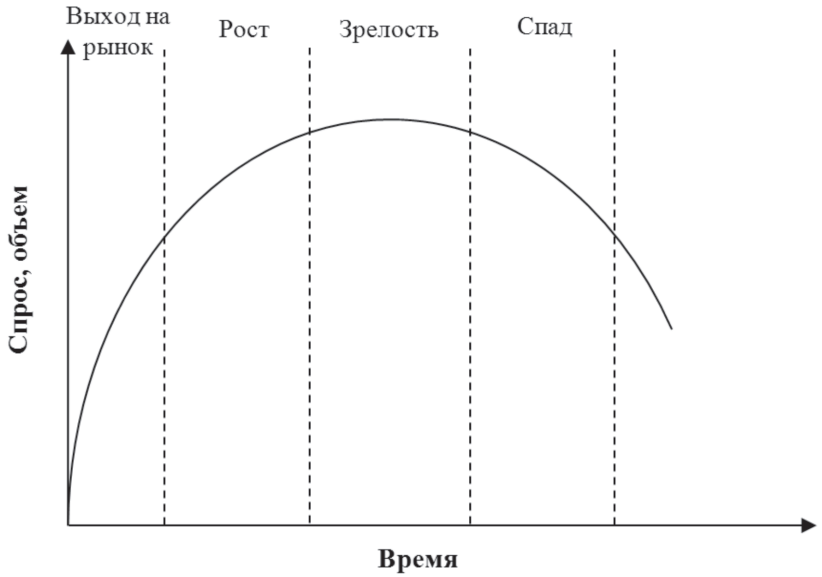


Рисунок 2. Стадии жизненного цикла отрасли

Концепция жизненного цикла продукта подверглась некоторой обоснованной критике:

- продолжительность стадий жизненного цикла в отраслях весьма различна;
- рост отрасли не всегда следует S-образной модели: иногда отрасли перескакивают через этап зрелости, переходя на стадии роста сразу на стадию спада, иногда рост отрасли возобновляется после периода спада;
- компания в состоянии влиять на характер кривой роста с помощью освоения новой продукции и репозиционирования, а также продлевать его различными способами.

3.2 Направление стратегического развития

Чтобы определить возможные направления развития, следует понять стратегическую позицию компании. Направления развития — это доступные компании стратегические варианты товарного и рыночного охвата с учетом ее стратегических возможностей и ожиданий заинтересованных сторон.

Таблица 2. Адаптированная матрица Ансоффа

Рынки		Товары	
		Существующие	**Новые**
	существующие	A. Защита/укрепление • Консолидация • Внедрение в рынок	B. Товарное развитие · При существующих возможностях · С новыми возможностями · Выше текущих ожиданий
	новые	C. Рыночное развитие · Новые сегменты · Новые территории · Новые сферы применения · С новыми возможностями · Выше текущих ожиданий	D. Диверсификация · При существующих возможностях · С новыми возможностями · Выше текущих ожиданий

Защита и укрепление существующей позиции — квадрант А. При выборе данной стратегии компании рекомендуется обратить внимание на мероприятия маркетинга для имеющихся товаров на существующих рынках: провести изучение целевого рынка предприятия, разработать мероприятия по продвижению продукции и увеличению эффективности деятельности на существующем рынке. В эту широкую категорию попадает ряд вариантов.

Заключение

Мы рассмотрели набор инструментов и методов исследования, на базе которых возможно проведение стратегического анализа компании. После проведения стратегического анализа внешней и внутренней среды появляется возможность пересмотреть и вновь сформулировать четкую и однозначную миссию компании, а также стратегию ее развития на ближайшие 3–5 лет.

Список литературы

1. Портер, М. Конкурентная стратегия. — 1980.
2. Хэмел, Г., Прахалад, К. Конкурируя за будущее (G. Hamel, C.K. Prahalad, Competing for the Future). — Harvard Business School Press, 1994.
3. Christensen, C., Andrews, K., Bower, J. Business Policy: Text and cases. — 4th edition, Irwin, 1978.
4. Argenti, J. Systematic corporate planning. — Nelson, 1974; Ansoff, H. Corporate strategy. — Penguin, 1975.
5. Hofer, C., Schendel, D. Strategy formulation: analitical concepts. — West, 1978.
6. Schedel, D., Hofer, C. Strategic management: a new view of business policy and planning/ — Little, Brown, 1979/
7. См.: Lindblom, C. The science of muddling through // Public Administration Review, vol. 19 (Spring 1959), pp. 79–88; Quinn, J. Strategies for change. — Irwin, 1980; Mintzberg, H. Crafting strategy // Harvard Business Review, vol. 65, no. 4 (1987), pp. 66–75.
8. Quinn, J. Strategies for change. — Irwin, 1980.
9. Porter, M. E. Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors, 1980, и Competitive advantage (1985) (обе выпущены издательством Free Press).
10. Hamel, G., Prahalad, C. K. The core competence of the corporation // Harvard Business Review, vol. 68, no. 3 (1990), pp. 79–91; Hamel, G. A Heene (eds), competence-based competition. — Wiley, 1994.
11. Stacey, R. Managing chaos: dynamic business strategies in an unpredictable world. — Kogan Page, 1992; Brown, S., Eisenhardt, K. Competing on the edge: strategy as structured chaos. — HBR Press, 1998.
12. Минцберг, Г., Альстрэнд, Б., Лэмпел, Дж. Школы стратегий. Стратегическое сафари: экскурсия по дебрям стратегий менеджмента. — СПб., 2001.
13. Джил, М., Минтцберг, Г. По материалам сайта http://www.v-ratio.ru/.
14. А. Мартине, подразделяющий стратегический процесс на телеологию, социологию, идеологию и экологию (Martinet, 1996).
    Источник: Porter, M. E. The competitive advantage of nations. — Macmillian, 1998.

Аутсорсинг как инструмент конкурентного преимущества компании

Наталья Сергеевна Батайкина

Алматы Менеджмент Университет, г. Алматы, Республика Казахстан
n.konovalova@inbox.ru

Резюме. Последние десять лет мировая экономика, и экономика Казахстана в частности, испытывает на себе влияние кризиса и глобализации, которые просматриваются в сужении рынка, падении спроса и высокой конкуренции. В настоящий период для казахстанских компаний одними из главных задач являются развитие внутренней эффективности и сокращение издержек. Благодаря выбранным стратегиям в ближайшие годы мир увидит новых лидеров, т. к. кризисная среда предлагает огромное количество новых возможностей.

Целью статьи является изучение понятия «аутсорсинг» и возможности применения его методов не только как инструмента снижения затрат, но и как конкурентного преимущества компании. Само слово «аутсорсинг» — искусственное и до начала 90-х годов прошлого века не употреблялось ни в одном языке мира [1]. Данный механизм хозяйственной деятельности недостаточно изучен. Аутсорсинг давно на устах, но традиционные подходы и кажущиеся риски пугают руководителей, собственников компаний и даже государственных служащих, определяющих закуп товаров и услуг. Сама система государственных закупок не предполагает заключение договоров длительностью более 12 месяцев, тогда как эффективность аутсорсинга определяется долгосрочной перспективой — от 36 до 60 месяцев. При этом привлечение ИТ-аутсорсинговых компаний позволяет в значительной мере сократить расходы на обслуживание инфокоммуникационных систем, центров хранения и обработки данных, разработку программного обеспечения.

Ключевые слова: аутсорсинг, снижение затрат, конкурентное преимущество.

1 Понятие аутсорсинга и международный опыт его внедрения

Слово «аутсорсинг» используется совсем недавно, лишь с конца XX века. Буквально слово означает «использование внешних ресурсов». Существует множество определений, таких как «передача организационных, финансово-экономических, логистических, производственных, сервисных, информационных, управленческих, маркетинговых функций, бизнес-функций, процессов, операций, работ, некоторых активов сторонним организациям-аутсорсерам, подрядчикам и субподрядчикам, специализирующимся в соответствующей сфере деятельности, для получения экономии и повышения качества услуг».

Однако в последние годы требования изменились в сторону инновационности, экспертного знания отрасли, погружения в бизнес клиента, кастомизированных решений, приверженности практике постоянных улучшений —компетенций, превращающих аутсорсера в полноценного бизнес-партнера и консультанта. Лондонская школа экономики ввела определение «высокоэффективный аутсорсинг бизнес-процессов» [2]: аутсорсинг для обеспечения долгосрочных преимуществ компаний перед конкурентами.

Высокоэффективный аутсорсинг бизнес-процессов (англ. BPO — business process outsourcing) дает заказчику несколько ключевых преимуществ:

- сокращение затрат на процесс, передаваемый в аутсорсинг;
- высвобождение собственных трудовых ресурсов;
- снижение капитальных затрат (англ. CAPEX — capital expenditure);
- обеспечение стабильного качества процессов и их бесперебойности благодаря сотрудничеству с узкоспециализированной компанией и строгому соблюдению ею соглашения об уровне предоставления услуги (англ. SLA — Service Level Agreement);
- гарантия возмещения убытков от компании-аутсорсера согласно условиям договора.

Стратегия привлечения аутсорсинговых компаний зачастую относится к долгосрочному направлению деятельности организации. Процессы, переданные в аутсорсинг, как правило, не касаются профильной деятельности и не несут угроз. Взаимодействие с аутсорсинговыми компаниями можно рассматривать и как поиск стратегического соответствия организации условиям бизнес-среды, без крупной реструктуризации ресурсов.

1.1 Аутсорсинг. Теоретический аспект

Подъем глобализации можно объяснить законом разделения труда. Глобализация сводится к формированию «центра» и «периферии» в мировой экономической системе, специализирующихся каждый на своем виде экономической деятельности. Это определяет политическое устройство мира. Для уровня социальных структур (организаций, компаний и даже государств) определяется такое явление, как аутсорсинг. В конце XX и начале XXI века аутсорсинг все больше распространяется в странах СНГ. Аутсорсинг — формат бизнес-отношений для долговременных экономических связей, при этом организации остаются независимыми субъектами. Как метод ведения хозяйственной деятельности предприятия, основанный на повышении эффективности, благодаря снижению административных и транзакционных затрат, увеличению производительности труда, возможности использовать рыночные активы и снижению стоимости логистики, аутсорсинг можно считать самой распространенной организационной инновацией.

В начале XX века первый этап развития аутсорсинга обуславливался целесообразностью делегирования некоторых процессов узкоспециализированным компаниям, обслуживающим производственные организации (ремонт и сервис оборудования, техники, изготовление инструмента, поставка расходных материалов, запасных частей и др.).

В XXI веке системы на базе аутсорсинга занимают лидирующие позиции в мировой экономике. Сюда можно отнести инновационные промышленные корпорации развитых стран, транснациональные компании и группы компаний. Аутсорсинг ИТ-процессов и международные альянсы в сфере электронной торговли радикально изменили отношения между производителями и потребителями. Аутсорсинг сокращает срок разработки продукции, снижая жизненный цикл продукта. Аутсорсинг логистики сформировал новую глобальную систему распределения, сделав любой товар доступным в любом, даже самом отдаленном уголке мира. Однако перенесение производственных процессов в другие регионы меняет направление развития целых государств.

Аутсорсинг распространяется на любые сферы организации, включая производственные, исключая основную деятельность. Эффективность привлечения аутсорсинговых компаний зависит от выбора наиболее квалифицированных в своем сегменте. Ведущие аналитические агентства утверждают, что долгосрочная аутсорсинговая стратегия — критерий роста бизнеса в условиях конкурентной среды.

Основа аутсорсинга — простой принцип «найди самого лучшего и передай ему полномочия». Этот принцип подходит к современным законам экономики, таким как бережливое производство [3], реинжиниринг бизнес-процессов [4], которые стремятся не только к финансовым показателям, но и к высокому качеству продукта.

Однако использование услуг аутсорсинга подразумевает и большое количество рисков. Юридические и организационные сложности могут возникнуть из-за корреляции компании от деятельности внешних организаций. Проработка условий выведения бизнес-процессов в аутсорсинг может занять длительное время и требовать значительных изменений в процессе. Также существует проблема недостаточной изученности факторов, принципов, алгоритмов обеспечения партнерских отношений между заказчиком и компанией, предлагающей услуги аутсорсинга.

Специалисты Института аутсорсинга США (Outsourcing Institute USA) определяют следующие типы аутсорсинга [5]:

1. Производственный аутсорсинг (manufacturing outsourcing) — организация передает часть производственных процессов или целиком весь цикл производства внешней организации или продает часть своих подразделений другим компаниям с целью дальнейшего взаимодействия с ними уже в рамках аутсорсинга. Производственный аутсорсинг дает возможность организации: сконцентрироваться на разработке новых продуктов и услуг, что важно в условиях стремительно изменяющихся техно-

логий и спроса для обеспечения конкурентного преимущества; увеличить гибкость производства, поскольку на небольших заводах условия для перестройки производственного процесса и диверсификации выпускаемой продукции более благоприятные.

2. ИТ-аутсорсинг (IT-outsourcing) — родоначальник и лидер в данном направлении, подразумевает полное или частичное управление внешней компанией функциями по обслуживанию информационных потребностей компании.
   Субъекты ИТ-аутсорсинга — это предприятия (или частные лица), которых называют контракторами или аутсорсерами, выполняющие специфические услуги в области ИТ-заказчиков благодаря использованию внутренних материальных и трудовых ресурсов согласно условиям контракта. Основной причиной выбора ИТ-аутсорсинга считается постоянный дефицит высококвалифицированных сотрудников в реалиях растущего рынка.
3. Аутсорсинг бизнес-процессов (business process outsourcing, BPO) — передача второстепенных технологических процессов, структура которых может меняться по объемам, ассортименту, числу, времени и расположению. Чаще всего к ним относятся финансы и бухгалтерия, трудовые ресурсы (наемный персонал специалистов и менеджеров), ремонт и обслуживание техники, снабжение, начисление и учет заработной платы, внутренний аудит, исчисление налогообложения, центры обслуживания потребителей, техническое обслуживание программного обеспечения, маркетинговые функции, юридические услуги и ряд специфических процессов, характерных для данной отрасли. Некоторые специалисты включают в понятие BPO еще и деятельность, связанную с использованием информационных технологий.

Аутсорсинг называют феноменом XX века, величайшим открытием бизнеса последних десятилетий, поскольку лишь с конца 80-х годов XX века это понятие вошло в практику и получило действительно широкое распространение. Сама идея привлечения ресурсов специализированной фирмы для решения стоящих перед организацией задач отнюдь не нова. Сама идея и механизм ее реализации известны с тех пор, как в экономической теории, а затем и в научном менеджменте сформировались понятия разделения труда, специализации и кооперации. Тем не менее именно в условиях экономической глобализации разделение труда и производственная кооперация в мировом масштабе открывают совершенно новые перспективы для применения давно известных принципов организации производственной деятельности.

1.2 Международный опыт внедрения аутсорсинга

Доходы развитых стран увеличиваются благодаря переводу производственных мощностей и рабочих мест в Юго-Восточную Азию и другие регионы. Услугами аутсорсинга в той или иной степени пользуются две из трех корпораций из рейтинга топ-100 журнала Fortune [6]. Компания Ford заказывает две трети своих запасных частей у сторонних организаций (при этом Ford изначально был приверженцем полной самостоятельности на всех стадиях производства).

Мировые производители компьютеров Dell и Compaq недавно перешли к полному аутсорсингу своего производства, а компания IKEA вообще не обладает собственным производством и уже много лет работает с поставщиками извне (около 12 500 компаний). Компании, которые выполняют производственные процессы и логистику для IKEA (на сегодня это более 50 российских компаний), полностью зависят от ее заказов.

Лидирующая компания — производитель спортивной одежды Nike не имеет собственного производства. С самого начала она выбрала тактику передачи производственных функций в аутсорсинг на контрактной основе компаниям из развивающихся стран, а сегодня полностью отказалась от собственных производственных мощностей. Сейчас Nike позиционирует себя как исследовательскую и дизайнерскую компанию, а также маркетинговое агентство.

Прежние корпорации, имеющие строго вертикальную структуру, уступают место новым, горизонтальным сетевым организациям, а технология передачи функций становится не просто средством управления, а самостоятельным и непрерывно растущим сектором бизнеса.

Высокая эффективность реализации аутсорсинговых программ заложила основу того, что компании США из отрасли ИТ, обладающие известными брендами, стали основывать центры разработки новинок в развивающихся странах. По аналогичному пути последовали такие компании, как Hewlett-Packard, Dell и Motorola.

Как заявляет журнал Business Week [7], около 30 % мобильных телефонов и 40 % видеокамер, а также 85 % ноутбуков и 80 % стационарных компьютеров разработаны и произведены именно в странах Азии.

Большое распространение аутсорсинг получил в крупных компаниях с численностью более тысячи сотрудников. Как правило, это ИТ- и телекоммуникационные компании или опытные игроки, работающие в финансовом секторе и сфере обслуживания. Например, компания Nokia сотрудничает с Hewlett-Packard с 2001 года. Размер годового договора составляет около 100 млн долларов США, Hewlett-Packard выполняет функцию управления ИТ-инфраструктурой и информационной системой компании Nokia.

Главная причина использования аутсорсинга — возможность сфокусироваться на основном бизнесе, при этом аутсорсинг показывает лучшие результаты по сравнению с постоянными реорганизациями подразделений для выполнения операционных функций неосновного бизнеса.

Основной показатель эффективности применения аутсорсинга — автомобильная промышленность в Японии, где более 70 % деталей для новых автомобилей компании-производители заказывают на сторонних производствах и лишь 30 % производят сами. Некоторые детали приобретаются у сторонних производителей, зачастую обслуживающих не только автомобилистов, но и другие отрасли промышленности. Отдельные заготовки, например листовую сталь, закупаются у производителей, которые нацелены на рынок, а не работающие только по специальным заказам. Конечно, большая часть деталей производится именно по спецзаказам с четкими требованиями к качеству и точности изготовления.

Результаты исследования Министерства внешней торговли и промышленности Японии [8]: по средним показателям, на каждую крупную фирму — производителя автомобилей приходится около 170 подрядчиков первого уровня и 4 700 субподрядчиков, кроме того, более 32 000 субподрядчиков второго уровня.

Подрядчики первого уровня могут быть вполне крупными производствами, в то время как субподрядчики в большинстве своем — мелкие компании, а субподрядчики второго уровня — представители самых мелких компаний.

Главное управляющее предприятие пробует разные формы связи со своими поставщиками. Основным подрядчикам компания предлагает формы сотрудничества, помимо контрактов, с участием в капитале, предоставляет финансовую помощь и др. Гораздо реже подобные формы взаимодействия применяются по отношению к субподрядчикам и тем более к субподрядчикам второго уровня.

Если представить подобную форму управления проектами в форме пирамиды, то чем ближе подрядчик к основанию, тем меньший интерес проявляется в сторону ее поддержки, а взаимоотношения носят строго контрактный характер, и наоборот.

Модель «ключевой компетенции» используется во многих компаниях, связанных с производством автомобилей, а также в электротехнической сфере в таких компаниях, как Siemens, General Electric и многих других.

К концу XX века доля компаний в США, предпочитающих передавать на аутсорсинг производственные мощности или сервисные функции, составила 86 %.

Японские и западные компании все чаще переносят производство в страны Юго-Восточной Азии, Восточной Европы и Латинской Америки, при этом сокращая собственные производственные мощности.

В США к аутсорсингу относятся так же легко, как к найму сотрудников в компанию, данное явление уже давно стало привычным. Основу этому положил ИТ-аутсорсинг, когда компании из США привлекали программистов из других стран для разработки своих программных продуктов. Сегодня около 1/5 всех бюджетов, затрачиваемых на разработку в ИТ-индустрии, направляется аутсорсинговым компаниям по всему миру.

Изучая крупные сделки, можно увидеть, что компании готовы передавать на аутсорсинг функциональные области, такие как логистика или HR. Применение аутсорсинга как одной из возможных стратегий развития активно используется крупнейшими корпорациями планеты.

Заключение

Внедрение аутсорсинга в некоторые сферы своей деятельности не решает все проблемы компании, но является одним из инструментов рационализации и оптимизации использования внутренних ресурсов.

Принцип аутсорсинга: оставляю себе только то, что могу делать лучше других, передаю внешнему исполнителю то, что он делает лучше других.

В первой главе работы дано определение аутсорсинга, понятие БПО и рассмотрено применение аутсорсинга не только как инструмента для сокращения затрат, но и как фактора повышения конкурентоспособности.

Поскольку применение аутсорсинга позволяет в значительной степени снизить издержки предприятий-клиентов, рационализировать производственную и управленческую деятельность, тему аутсорсинга как фактора повышения конкурентоспособности производственных предприятий можно считать актуальной.

Однако данные исследований показывают, что от 20 до 50 % всех аутсорсинговых договоров расторгается. Такое явление нормально ввиду достоинств и недостатков данного метода. Но экономически нестабильная ситуация подталкивает компании к применению новых эффективных методов оптимизации расходов.

Аутсорсинг позволяет увеличивать денежные потоки и развивать профильные направления бизнеса. Инструменты финансового управления совершенствуются изо дня в день, потому как существует предел снижения материальных и трудовых ресурсов, и в этом направлении у аутсорсинга большие перспективы.

Аутсорсинг предоставляет возможность, не увеличивая масштабы предприятия, повышать эффективность производства и сокращать издержки и избавлять от необходимости подготовки собственных кадров, повышать конкурентоспособность продукции, ускорять вывод продукции на рынок и обеспечивать своевременный выпуск требуемых объемов продукции, возможность быстро реагировать на изменения требований рынка.

Выводы

Не существует точного определения понятия аутсорсинга. Часто его используют как широкий термин для характеристики множества различных форм сотрудничества. Формы и направления взаимодействий компаний на основе использования аутсорсинга в экономической науке изучены слабо. Выделяются две основные сферы применения аутсорсинга: информационные технологии и логистика. Недостаточно изучен очень важный для Казахстана аутсорсинг бизнес-процессов. Практически отсутствуют исследования по применению аутсорсинга в отраслевом разрезе, в целях и причинах его применения компаниями разных масштабов. Сложной задачей является проектирование аутсорсинга, написание технического задания и требований SLA, решение инцидентов, возникающих между заказчиком и исполнителем.

Для внедрения аутсорсинга требуется проработка алгоритма действий, выбор непрофильных видов деятельности, формы оценки эффективности экономических показателей. До сих пор не сформирован методический подход к управлению процессами аутсорсинга, который включает этап внедрения и процедуру оценки эффектов от его применения. Практически отсутствуют научные труды по теории аутсорсинга и по практике его применения.

Я искренне надеюсь, что со временем тема аутсорсинга как инструмента оптимизации затрат и возможности фокусировки на главном займет достойное место в профессиональной литературе.

Список литературы

1. Курбанов, А. Х, Плотников, В. А. Аутсорсинг: история, методологи, практика. — М.: ИНФРМА-М, 2012. — 5 с.
2. Официальный интернет-ресурс издательства «Креативная экономика». [Электронный ресурс]. Режим доступа: https://creativeconomy.ru/lib/2336, последний доступ к сайту 2018.04.08.

3. Официальный интернет-ресурс LeanZone.ru, http://www.leanzone.ru/index.php?option=com_content&view=featured&Itemid=203, последний доступ к сайту 2018.04.15.
4. Официальный интернет-ресурс: электронный научно-практический журнал «Современные научные исследования и инновации», http://web.snauka.ru/issues/2015/03/49762, последний доступ к сайту 2018.02.02.
5. Официальный интернет-ресурс Института аутсорсинга США (Outsourcing Institute USA), http://outsourcing.com/, последний доступ к сайту 2018.03.13.
6. Официальный интернет-ресурс электронного журнала Fortune, http://fortune.com/best-companies/salesforce/, последний доступ к сайту 2018.04.28.
7. Официальный интернет-ресурс издательства Bloomberg, https://www.bloomberg.com/news/articles/, последний доступ к сайту 2018.03.22.
8. Официальный интернет-ресурс webecenomy.ru, статья «Тяжелое машиностроение, станкостроение и роботостроение в Японии», http://www.webeconomy.ru/index.php?page=cat&cat=mcat&mcat=155&type=news&newsid=3545, последний доступ к сайту 2018.05.01.

Ретроспективный анализ динамики цен на нефть: причины турбулентности для сырьевых стран

Лаура Талгатовна Баядилова

Алматы Менеджмент Университет, г. Алматы, Республика Казахстан
lori1991@inbox.ru

Ключевые слова: цены на нефть, турбулентность, волатильность цен, нефтяной рынок, нефтяные и валютные шоки.

Нефть — это черная кровь планеты Земля. Нефтяные скважины — это кровоточащие раны, искусственно созданные для извлечения крови из организма — недр земли. Как можно больше высосать, выкачать и вытянуть нефть из недр — задача всех нефтедобывающих стран-вампиров, которые хотят нажиться на этом дорогостоящем ресурсе.

Главным красным крестом для бездыханного организма, который непрерывно подвергается насильственному изъятию крови, является ОПЕК. Только он может дать некоторую передышку, чтобы организм смог восстановиться — и вновь стать объектом беспрекословного насилия.

С 1853 года нефть становится все более значимым объектом для человечества. За полуторавековой период нефть, как дорогостоящий и ценный продукт, принесла немало потрясений и войн, и, возможно, так будет продолжаться до тех пор, пока не найдут альтернативу.

Этот бесценный продукт, который извлекается из организма земли, является исчерпаемым, но возобновляемым. По оценкам Комиссии по рынку ценных бумаг (SEC), классификации Общества инженеров-нефтяников (SPE), классификации Американской ассоциации нефтяных геологов (AAPG), доказанные резервы характеризуются вероятностью извлечения в 90 % или выше.

Многие страны создают такие запасы по соображениям экономической и стратегической выгоды. Примерно 4 млрд кубических метров находится в подобных авуарах, из которых 1,4 млрд контролируются государствами. Крупные резервы имеются у США (Стратегический нефтяной резерв США) и у стран, входящих в МЭА (как минимум трехмесячный запас) [2].

Кроме того, нефть является ресурсным достоянием каждой нефтедобывающей страны, запасы которого обеспечивают стабильное и благополучное развитие этих государств. Любое негативное или позитивное изменение цен на черное золото влечет за собой кардинальные изменения в экономике страны, т. к. национальные валюты стран привязаны к доллару, за которые продается или покупается нефть. Самые эталонные сорта нефти — Brent и Arabian Light, их главными операторами являются США и Саудовская Аравия. Наша страна не может конкурировать с этими сортами, т. к. плотность этих нефтей находится в коридоре, востребованном на мировом рынке и обеспеченном огромным спросом.

Если говорить об исчерпаемости данного ресурса, то коэффициент возобновляемости, на наш взгляд, возможно, выше, поэтому даже при нынешних суперсовременных технологиях очень сложно отследить генерацию этого полезного продукта в современных условиях. Сколько времени нефть будет оставаться востребованным продуктом на мировом рынке? Сколько еще запасов нефти осталось в недрах земли? Как быстро происходят возобновляемые процессы в недрах земли, что позволит ее активно эксплуатировать? Как долго нефтедобывающие страны будут использовать данный продукт как источник дохода для своего экономического развития?



Рисунок 1. Мировые запасы нефти [2]

Если проанализировать динамику цен на нефть, то получается такая картина: с 1958 по 1983 год росли цены на нефть Arabian Light на условиях ФОБ города Рас-Танура (Саудовская Аравия), за 1984–2008 годы — цены на нефть Brent. Согласно данным Open Data, в период 1961–1970 годов цена на нефть не изменялась. Аналогичные периоды «остановившейся» цены есть и в таблице Inflation Data. Если человечество сможет ответить на эти вопросы достаточно достоверно, то многие страны могут избежать турбулентности из-за скачков цен на нефть и нефтяных шоков.

Таблица 1. Цена за баррель нефти в ретроспективном анализе

Годы	OD	ID	Годы	OD	ID	Годы	OD	ID
1958	2.08	3.00	**1981**	35.93	35.75	**1993**	16.97	16.75
1959	2.08	3.00	**1982**	32.97	31.83	**1994**	15.82	15.66
1960	1.90	2.91	**1983**	29.55	29.08	**1995**	17.02	16.75
1961	1.80	2.85	**1984**	28.78	28.75	**1997**	19.09	18.64
1962	1.80	2.85	**1985**	27.56	26.92	**1998**	12.72	11.91
1963	1.80	2.91	**1986**	14.43	14.44	**1999**	17.97	16.56
1964	1.80	3.00	**1987**	18.44	17.75	**2000**	28.50	27.39
1965	1.80	3.01	**1988**	14.92	14.87	**2001**	24.44	23.00
1966	1.80	3.10	**1989**	18.23	18.33	**2002**	25.02	22.81
1967	1.80	3.12	**1990**	23.73	23.19	**2003**	28.83	27.69
1968	1.80	3.18	**1991**	20.00	20.20	**2004**	38.27	37.66
1969	1.80	3.32	**1992**	19.32	19.25	**2005**	54.52	50.04
1970	1.80	3.39	**1993**	16.97	16.75	**2006**	65.14	58.30
1971	2.24	3.60	**1994**	15.82	15.66	**2007**	72.39	64.20
1972	2.48	3.60	**1995**	17.02	16.75	**2008**	97.26	91.48
1973	3.29	4.75	**1996**	20.67	20.46	**2009**	-	53.48
1974	11.58	9.35	**1986**	14.43	14.44	**2010**	-	71.21
1975	11.53	12.21	**1987**	18.44	17.75	**2011**	-	87.04
1976	12.80	13.10	**1988**	14.92	14.87	**2012**	-	86.46
1977	13.92	14.40	**1989**	18.23	18.33	**2013**	-	91.17
1978	14.02	14.95	**1990**	23.73	23.19	**2014**	-	85.60
1979	31.61	25.10	**1991**	20.00	20.20	**2015**	-	41.85
1980	36.83	37.42	**1992**	19.32	19.25	**2016**	-	34.39
Average Price ID — 7,74 долл./барр.			Average Price ID — 20,78 долл./барр.			Average Price ID — 43,69 долл./барр.		
Цена барреля нефти сорта Brent в 2017 году — 55,54 долл./барр.								

Примечание: составлено автором на основе источника [4]

За 60 лет цена за баррель нефти возросла почти в 7 раз, судя по средней ее стоимости. Это наводит на размышления: что же произойдет с ценами за последующие полвека, если спрос на нефть продолжает активизироваться несмотря ни на какие установки ОПЕК? Возможно, 2018 год будет также не простым для рынка нефти. Если учесть, что за 2017 год увеличение добычи сланцевой нефти составило примерно 1,5 млн барр./сут., то цены 2017 года начали с отметки 55,5 долл. в январе, в ноябре средняя стоимость барреля марки Brent посягнула на отметку 63 долл., а в декабре фьючерс на «бочку» североморской смеси превышал в цене 65,5 долл. [3].

Как прогнозируют эксперты, цена на нефть в 2018 году будет, как обычно, формироваться исходя из многих параметров. На текущий момент среднегодовой прогноз находится в границах диапазона 56"65 долл. за баррель Brent и 52"58 долл. за баррель WTI [3].

Казахстанский рынок нефти уже адаптировался к волатильности цен на нефтяном рынке и может работать в условиях нестабильности. Этому доказательство — падение цены на нефть в 2015 году до 38 долларов за баррель, при этом без кардинального падения экономических показателей. Казахстан, как и все другие добывающие страны, также зависит от соглашения ОПЕК, т. к. эта связь в интересах страны, причем не только для поддержания высоких цен на нефть, но и для поддержания рабочих отношений с другими производителями и потребителями. Квоты на добычу в Казахстане будут соблюдаться несмотря на то, что потенциальный объем добычи в 2017 году в размере 85,5 млн тонн будет выше первоначального плана в 81,0 млн тонн [3].

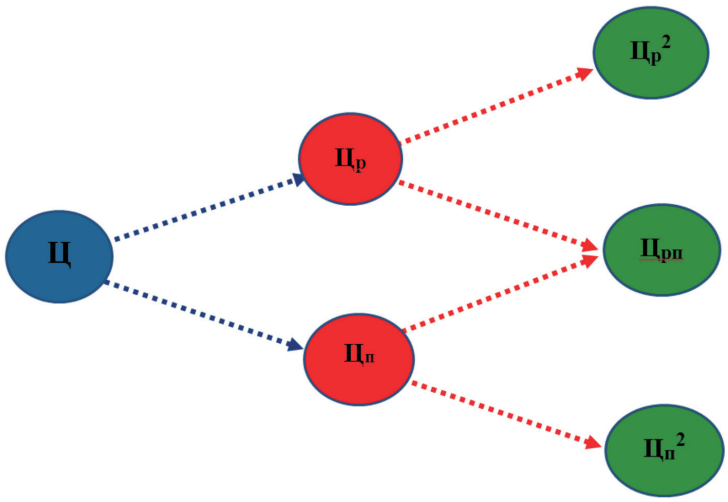


Рисунок 2. Путь изменения цены за баррель нефти в биномиальной модели

Используя биномиальную модель, мы попытались определить цену барреля нефти на день в будущем. В основе биномиальной модели оценки опционов (binomial option pricing model) лежит элементарная формулировка процесса установления цены опциона, в котором актив в любой период времени может двигаться к одной из двух возможных цен. Общая формулировка процесса установления цены акции по биномиальной схеме показана на рисунке 1, где S — текущая цена за баррель нефти. Цена движется вверх к цене Su с вероятностью p и вниз к цене Sd с вероятностью 1 — p в любой период времени [1].

В общей формулировке, представленной на рисунке 1, где цена акции может двигаться вверх к Цр или вниз к Цп в любой период времени, портфель-имитатор для колл-опциона с ценой исполнения K включает заимствование B (долл.) и приобретение Δ базового актива, где:

$$\Delta = \text{число покупаемых единиц базового актива} = \frac{Ср - Сп}{Цр - Цр}$$

Ср — стоимость колл-опциона, если цена акции равна Цр,

Сп — стоимость колл-опциона, если цена акции равна Цп.

В биномиальном процессе со многими периодами оценка должна производиться на дискретной основе (т. е. начиная с заключительного временного периода и двигаясь назад во времени к текущему моменту).

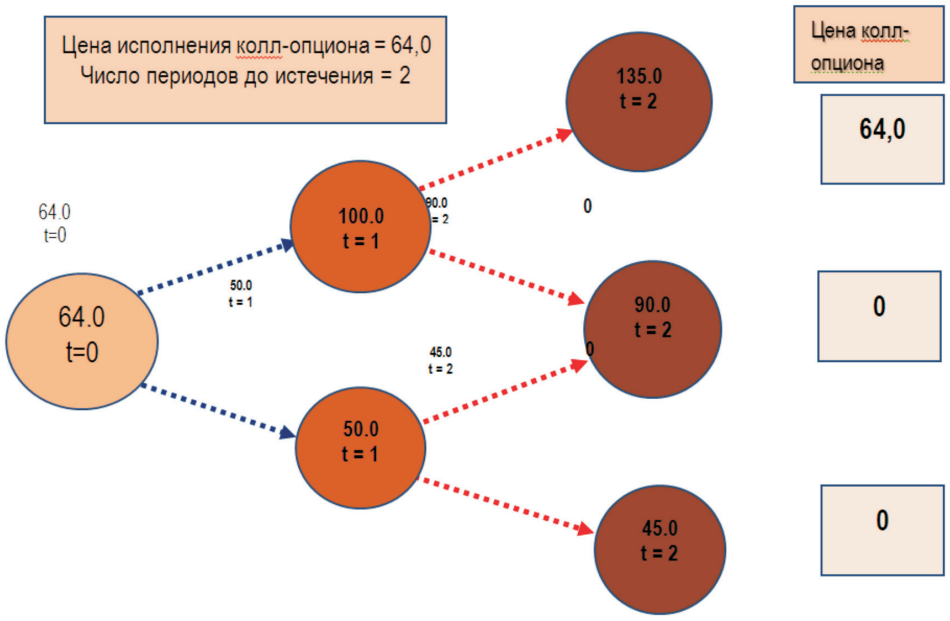


Рисунок 3. Расчет цены по методу дерева решений

Портфели, воспроизводящие опцион, создаются для каждого шага, и каждый раз оценивается стоимость опциона в данный период времени. Заключительный результат биномиальной модели оценки опциона — это определение стоимости опциона в единицах имитирующего портфеля, составленного из “ акций (дельты опциона) базового актива и безрискового заимствования или ссуды [1].

Стоимость колл-опциона = текущая стоимость базового актива* * Δ дельта опциона — заимствование, необходимое для имитации опциона.

Предположим, что текущая цена составляет 64,0 долл. за баррель. Необходимо определить цену нефти через два временных ряда, если цена исполнения составляет 64,0 долл. При этом предполагается изменение цены в соответствии с биномиальным процессом.

Следует отметить, что колебания курса национальной валюты не всегда коррелируют с ценой за баррель нефти. Казахстан достаточно тесно сотрудничает с российским рынком во всех сферах индустриальной экономики, поэтому косвенно на динамику тенге влияет и уровень рубля. Согласно теории спроса и предложения, то, увеличивая предложение на мировом рынке нефти, цена должна падать, при этом увеличивая спрос на дешевое сырье. Если учесть, что с 2014 года цена за баррель нефти определилась на уровне 73 долл. и выше, то тенге в это время стабильно держался на одном уровне.

Важно отметить, что в статье делается основной фокус на турбулентности цен на нефть на казахстанском рынке, цену спроса на отечественные сорта нефти, уровень цен на внутреннем рынке, которые, несомненно, зависят от мировых цен, диктуемых ОПЕК. Макроэкономических, в том числе геополитических и геоэкономических, факторов достаточно, чтобы увязать все существующие проблемы на финансовом рынке Казахстана, но в этой статье пытаемся не затрагивать эту сторону.

Турбулентность мировых цен на нефть и цен на отечественные сорта нефти, экспортируемые в страны ЕАЭС, достаточно привязаны друг другу. Только в 2017 году цены экспортной нефти увеличилась на 27,2 % по сравнению с 2016 годом, при этом физические объемы увеличились на 3 % [5].

Динамика экспорта нефти и ГК, судя по рисунку 4, является достаточно стабильной. Это означает, что спрос на отечественную нефть держится в коридоре от 32,0 до 36,8 млн тонн, что обуславливает и достаточно стабильную волатильность цен на казахстанском рынке. В период с 2012 по 2017 год нефтяной шок произошел в 2015 году, когда цена за баррель упала до 38 долл./барр., при этом на экспорте это не демонстрирует турбулентности.

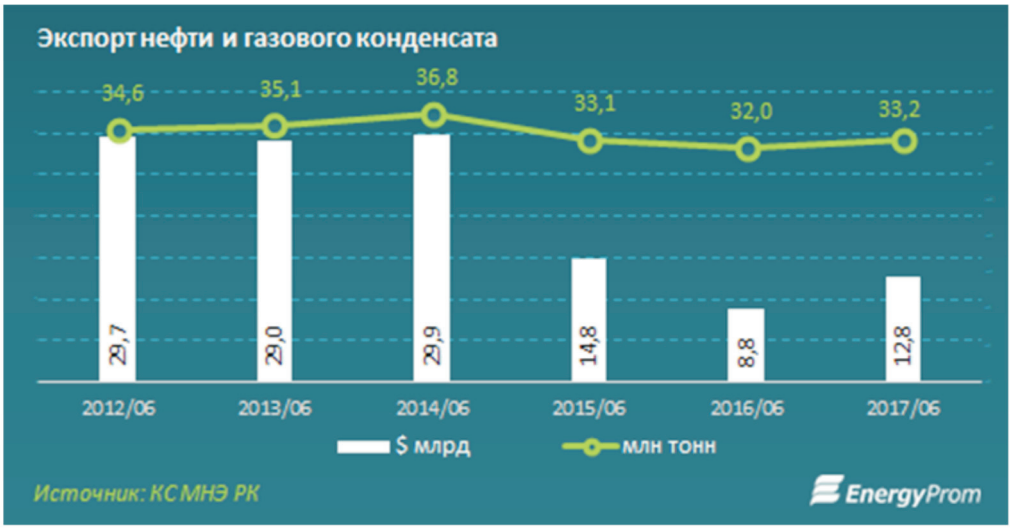


Рисунок 4. Объемы экспорта нефти в РК [5]

Таким образом, мировые цены, которые диктует ОПЕК, конечно, вызывают глобальные волнения и колебания, как цунами, который коснется и внутренних цен добывающей страны. Ведь цены устанавливаются на эталонные сорта нефти, такие как Brent, WTI или Arabian Light, сорта которых очень качественны и пользуются большим спросом невзирая на цены. Чтобы предсказать или спрогнозировать возможности турбулентности, резких скачков цен на нефть, рекомендуем провести некий прогноз исторических цен в прошлом на дату начала и окончания сроков жизни опциона и дату в будущем. Для этого используем метод реальных опционов на основе модели Блэка Шоулза.

В рамках изучаемой дисциплины «Моделирование реальных инвестиций и инноваций» проведена попытка спрогнозировать цену за баррель нефти в исторической ретроспективе, для убедительности результатов использована модель Блэка Шоулза, и прогнозную цену на дату в будущем. Получились результаты, которые показали погрешность расчетов до 10 % в виде отклонения от реальных цен. Учитывая сложность данной методики и отсутствие реальных показателей на фондовой бирже РК, тем не менее был проведен такой анализ. Целью данного анализа и прогноза является выявление потенциальных нефтяных шоков и провоцирование турбулентности на нефтяном рынке Казахстана.

Таблица 2. Результаты мультисценарного ранжирования по модели Блэка Шоулза

Наименование базового актива, БА	**Цена за баррель нефти сорта Brent на мировом рынке**			
Ставка дисконта, i	0,09			
Сценарии	С № 1	С № 2	С № 3	С № 4
Стоимость БА, IC долл.	60	33,22	52,13	70
Цена исполнения	**65**	**35**	**55**	**75**
d1	16,1979	8,6099	14,8320	18,6827
d2	-16,3550	-8,7088	-14,8975	-18,8181
Nd1	0,5085	0,5085	0,5085	0,5085
Nd2	0,3412	0,3412	0,3412	0,3412
C	9,367233459	5,50195011	9,273099024	11,19322957
Инвест. оценка ROV	69.367	38,721	62,4	81,1
Инвест. оценка DCF	-	-	-	-

Наименование показателя	Дата сроков жизни опциона		Отклонение	
	Реальная цена на начало даты в прошлом	Расчетная цена Реальная цена на конец даты в прошлом	Абсолютное, долл./барр.	Относительное, %
Сценарий № 1	15.04.2015 60 долл./барр.	20.10.2015 69.37 долл./барр. 45,26 долл./барр.	↑24,11	184 дня 0,35
Сценарий № 2	20.02.2016 33,22 долл./барр.	30.08.2016 38,72 долл./барр. 46,93 долл./барр.	↓8,21	191 день 0,17
Сценарий № 3	10.05.2017 52,13 долл./барр.	22.12.2017 62,4 долл./барр. 64,73 долл./барр.	↓2,33	194 дня 0,03
Сценарий № 4	11.04.2018 70 долл./барр.	20.10.2018 81,18 долл./барр. **?**	Покажет время	186 дней ?

В результативной таблице очевидные отклонения связаны с собственной корректировкой показателей фондовой биржи РК, которые еще недостаточно изучены и практически не используются в казахстанских расчетах.

Тем не менее, анализ и прогноз выполнены, по ним можно сделать следующие выводы.

Сценарий № 1. Абсолютное отклонение с повышением расчетной цены равно 24,11 долл./барр., что составило 35 % погрешности — опцион не исполняется.

Сценарий № 2. Абсолютное отклонение с понижением расчетной цены равно 8,21 долл./барр., что составило 17 % погрешности — опцион исполняется с прибылью в 11,93 долл./барр.

Сценарий № 3. Абсолютное отклонение с понижением расчетной цены равно 2,33 долл./барр., что составило 3 % погрешности — опцион исполняется с прибылью в 9,73 долл./барр.

Сценарий № 4 сделан прогноз на 20 октября 2018 года, только тогда можно сделать вывод об исполнении или неисполнении опциона. Расчетная цена по модели Блэка Шоулза получена в размере 81,18 долл./барр.

Из мультисценарного ранжирования цен на нефть можно констатировать, что наиболее точную оценку стоимости опциона дал сценарий № 3, затем сценарий № 2 и высокую погрешность показал сценарий № 1.

Список литературы

1. Дамодаран, А. Инвестиционная оценка. — М.: Альпина Паблишер, 2016.
2. https://www.calc.ru/dinamika-Brent.html.
3. Капитал.kz.
4. https://ruxpert.ru/Статистика: История.
5. Energyprom.kz.

Оценка эффективности менеджмента компании (на примере ТОО «Тотал Сервис»)

Шынгыс Еркинбекулы Бекбосын

Алматы Менеджмент Университет, г. Алматы, Республика Казахстан
chingisma@gmail.com

Резюме. В настоящее время как никогда актуальна тема развития менеджмента компании, организации ставят перед собой все более высокие цели. Одним из методов достижения поставленных целей является повышение эффективности менеджмента компании. Для оценки эффективности менеджмента разработаны различные методы в зависимости от уровней менеджмента. В статье описаны основные современные методы оценки эффективности менеджмента: KPI, MBO, модели 4-E, BSC, «360 градусов» и др. Оценка эффективности менеджмента компании, а именно ее постоянная диагностика и своевременность проведения, является конкурентным преимуществом компании, ключевым фактором ее успешности.

Ключевые слова: оценка, эффективность, менеджмент, методы оценки эффективности, экономическая эффективность, социальная эффективность.

Эффективность менеджмента компании оценивают по людям, работающим в ней, т. к. компанией управляют люди, топ-менеджеры — не средний дивизион менеджеров, а именно основные управленцы, которые формулируют цели и задачи, контролируют других для их достижения. Топ-менеджмент сам определяет маркеры оценки достижения целей.

Менеджмент компании можно разделить на три группы:

- топ-менеджмент (высший уровень), ставящий цели, задачи, стратегию с применением современных технологий и согласно тенденциям менеджмента;
- линейные менеджеры (средний уровень);
- менеджеры (исполнительный уровень).

Топ-менеджмент компании — это группа руководителей высшего уровня, которые несут ответственность за эффективное управление организацией, формируют цели и задачи и способны оценивать результаты. В топ-менеджмент по культуре корпоративного управления входят:

- собственники (акционеры или участники);
- совет директоров, представляющий интересы собственников, включая независимых директоров;
- наблюдательный совет, который следит за исполнением поставленных целей и задач совета директоров, согласованных с собственниками;
- риск-менеджер, обладающий полномочиями на уровне совета директоров и наблюдательного совета; данный руководитель отгораживает собственников компании от дилетантства правления;
- правление — основной менеджмент компании, который занимается ее оперативным управлением, то есть операционные менеджеры, а также главный исполнительный директор (CEO), финансовый директор (CFO), главный бухгалтер (CAO), коммерческий директор (CMO).

Линейный, или функциональный, менеджмент (средний уровень) — это руководители, координирующие и стимулирующие работников для достижения целей и задач компании, являющиеся руководителями проектов и процессов в компании. К таким руководителям относят главного инженера, главного юриста, HR-менеджера, начальника отдела снабжения.

Менеджеры (исполнительский уровень) — это специалисты, выполняющие работу в соответствии с поставленными целями и задачами. Данная категория менеджеров практически не несет ответственности перед топ-менеджментом, от них только требуется качественное выполнение возложенных обязанностей в установленный срок. Результат труда этой категории менеджмента оказывает решающее влияние на результат всей деятельности бизнеса, 80 % работы исполнителей приводит к достижению целей орга-

низации или подразделения. Данной категории менеджеров необходимо регулярно повышать свою квалификацию, приобретать различные практические навыки, осваивать технологии [1].

Оценка эффективности менеджмента компании подразумевает оценку того, как действуют люди, управляющие и работающей в ней. Само понятие «менеджмент» подразумевает раскрытие понятия «работа с людьми».

Цели регулярной оценки эффективности менеджмента:

- мониторинг ситуации по ключевым бизнес-процессам;
- мониторинг ситуации по ключевым проектам;
- принятие решений на основе фактов и динамики изменений производительности труда, качества работы и эффективности менеджеров с учетом основных аспектов: процесс, результат, взаимодействие, управление;
- обратная связь со всеми уровнями менеджмента компании;
- контроль над загруженностью менеджмента компании;
- качественное управление проектами, целями и рисками компании.

Основная задача оценки эффективности менеджмента представляет собой формирование конкретных показателей, при которых цели бизнеса достигаются с наибольшей результативностью (производительностью).

Основным фактором оценки эффективности менеджмента компании являются денежные средства, то есть прибыль. В науках менеджмента и финансов придуман ряд индикаторов (показателей), по которым можно количественно и качественно оценить эффективность деятельности согласно общепринятой методологии, сформулированной международными, локальными актами, разработанными консалтинговыми организациями. Методология дополняется индивидуальными доказанными новшествами в оценки бизнеса.

Эффективность менеджмента (работников) определяется по следующим показателям:

- финансовые (финансовые коэффициенты, качество активов, финансовый рычаг, эффективность инвестиционных затрат, показатели гудвилла и т. п.) [2];
- показатели менеджмента (как человек управляет, применяет ли новые подходы к управлению, тем самым улучшая эффективность коллектива (бонусировка, структура корпоративного управления, система менеджмента контроля, система менеджмента качества), в производственном предприятии внедрены ли системы кайдзен, бережливого производства, систем «6 сигм», 5S): уровень образования и личностного развития; показатели работы таргетирования; ключевые показатели эффективности (KPI); показатели целеполагания; коэффициент участия; оценка работы смежных подразделений и коэффициент взаимозаменяемости между подразделениями; показатель эффективности конкретного менеджера; уровень оцифровки бизнес-процессов; использование информационных систем, подсистем и приложений);
- экономические отражают, как благодаря умению работать с людьми, применять разные подходы в управлении и принятии решений менеджеры с минимальными ресурсами достигают максимальных результатов (например, есть компании, которые при наличии восьми-десяти менеджеров достигают определенных показателей, и существуют противоположные организации, где при наличии одного высокоэффективного менеджера компания показывает большие результаты);
- маркетинговые — сравнение показателей эффективности менеджмента в своей отрасли и при этом проведение параллелей только с лучшими компаниями из своей отрасли;
- социальная ответственность компании; ввиду того, что люди — основной капитал в любой организации, должна быть социальная ответственность работодателя перед работником, отдающим интеллектуальный и физический ресурс, собственное время. Данный показатель также отражает отношения с партнерами, работниками, клиентами и направлен на создание истории и имиджевой привлекательности компании. Социальная ориентированность менеджмента необходима, т. к. финансовый результат организация получает от людей, и они должны чувствовать, что по отношению к ним существует социальная справедливость.

На основе вышеперечисленных количественных и качественных показателей можно понять, насколько правильно методы управления применяются в компании, и прийти к пониманию, что делается правильно и над чем необходимо работать.

В настоящее время в компаниях разработаны и внедряются следующие методы оценки эффективности менеджмента:

- В соответствии с оценкой результатов.
  1. KPI (key performance indicators) — ключевые показатели эффективности. Система показателей, с помощью которых работодатели оценивают своих сотрудников. Цель системы — сделать так, чтобы действия сотрудников из разных служб не были противоречивыми и не тормозили работу специалистов из других подразделений [3].
  2. MBO (management by objectives) — управление по целям/задачам. Это процесс, при котором сотрудник и руководитель оценивают выполнение целей, поставленных в начале периода.
  3. Модель 4-Е — оценка по четырем базовым критериям: эффективность, результативность, экономичность, этичность.
  4. BSC (balanced scorecard) — оценка, с помощью которой рассматривается достижение стратегических целей организаций.
- В соответствии с оценкой процесса достижения результатов.
  1. Специализированные опросники.
  2. Деловые игры.
  3. Центр оценки и развития.
  4. 360 градусов (360 degree feedback).
- Оценка системы управления методами организационной диагностики — это сбор диагностической информации с помощью специализированных методик [4].
- В соответствии с оценкой экономической эффективности:
  1) затратный метод — соотношение общего или конечного результата деятельности организации к совокупным расходам на управление;
  2) ресурсный метод — соотношение общего или конечного результата деятельности предприятия к величине использованных ресурсов.
- В соответствии с оценкой социальной эффективности менеджмента:
  1) статистический анализ показателей социальной эффективности менеджмента;
  2) анкетирование работников;
  3) метод экспертных оценок [5].

В таблице 1 рассмотрены основные методы в соответствии с критериями успешного внедрения.

Таблица 1. Сравнение методов оценки эффективности менеджмента

Метод оценки	Ключевые факторы успешного внедрения
KPI	1. Четко сформулированные цели, миссия компании. 2. Предварительная подготовка менеджеров на всех уровнях. 3. Заинтересованность собственников компании. 4. Комплексный подход к разработке системы KPI
MBO	1. Цели разработаны для всей компании, каждого подразделения, каждого сотрудника. 2. Цели разрабатываются «сверху вниз» и «снизу вверх». 3. Цели обсуждаются и принимаются совместно. 4. Регулярная оценка проделанной работы и обратная связь. 5. Соответствие целей критериям SMART
Модель 4-Е	Соответствие критериям модели: результативность (степень достижения целей), эффективность (насколько эффективно осваиваются имеющиеся ресурсы), экономичность (затраты), этичность (социальная направленность)
BSC	1. Организация бизнес-процессов. 2. Уровень системы обучения и развития персонала. 3. Заинтересованность собственников
360 градусов	Оценка эффективности происходит по следующему кругу: - сам сотрудник, который ставит себе оценки по заданным критериям; - непосредственный начальник; - коллеги или другие руководители; - подчиненные (если есть); - в некоторых случаях клиенты, которые общаются с оцениваемым

На основе вышеперечисленных количественных и качественных показателей и требований, предъявляемых к их оценке, можно понять, насколько правильно методы управления применяются в компании, и прийти к пониманию, что делается правильно и над чем необходимо работать.

Таким образом, рассмотрев методы оценки эффективности менеджмента, можно сделать следующие выводы:

- оценка эффективности менеджмента проводится на всех уровнях менеджмента;
- при оценке проводится параллель с текущими и стратегическими целями компании;
- оценка эффективности менеджмента оценивает текущий уровень системы управления.

Проблема оценки эффективности менеджмента актуальна для ТОО «Тотал Сервис» (далее — компания) на данном этапе развития. В исследуемой компании поставлены стратегические цели на пять лет, по итогам мониторинга за 2017 год эффективность исполнителей (менеджеров) составила 92,2 %, при детальном исследовании выявилось, что данный показатель был сформирован за счет усилий отдельных руководителей, при этом вклад линейных менеджеров составил всего 25 %, тогда как он должен обеспечивать 90 % успеха.

Согласно стандартным финансовым показателям, компания развивается стремительно и находится в превосходной форме, однако анализ «золотого» правила, стресс-тестирование сценариев основных договоров (дисконтированный прогноз будущих денежных поступлений), расчеты финансового риска предприятия (согласно теории управления рисками Д. Нортона и Р. Каплана), SWOT-анализ указывают на то, что динамика развития компании может основываться на везении или удачном стечении обстоятельств.

Результаты исследования показывают, что уровень стратегических целей и задач выполняется за счет активного вмешательства в работу операционных менеджеров стратегических менеджеров, что приводит к нарушению принципа единоначалия и сводится к тому, что исполнители напрямую работают со стратегическим менеджментом ввиду слабого контроля или самоустранения операционного менеджмента от решения поставленных задач. Текущая ситуация опасна для компании, т. к., осуществляя операционную деятельность, стратегические менеджеры не обращают внимания на определенные векторы развития компании, в долгосрочной перспективе данные факты могут привести к фатальному исходу.

Методология оценки эффективности менеджмента компании проведена на основании анализа качественных и количественных показателей, которая классифицирована следующим образом:

- количественные показатели рассчитаны на основе:
  1) анализа финансовой отчетности;
  2) стресс-тестирования основных договоров на предмет денежных потоков будущих периодов;
  3) результатов опросников, проводимых среди менеджеров стратегического и операционного уровня;
- качественные показатели оцениваются на основе:
  1) наблюдения;
  2) глубинного интервью;
  3) SWOT-анализа.

Основные научные результаты, полученные автором при анализе оценки эффективности менеджмента ТОО «Тотал Сервис»:

- система оценки эффективности деятельности компании основана на функциональном и процессном подходе (определение показателей в зависимости от целей организаций); система применяется при ориентации на стратегическое управление компанией или в случае, если меняются стратегические цели и задачи, для обеспечения взаимосвязи между показателями работы конкретного отдела, сотрудника и работы всей компании;
- выделены и применены два подхода к формированию системы показателей оценки эффективности менеджмента: качественный и количественный;
- на основании полученных результатов исследования сделан вывод, что управление компанией осуществляется на основании функционального подхода, что мешает ей действовать как единый организм, сфокусированный на достижение одной цели;

учитывая стратегические цели и задачи компании, необходимо внедрять процессный подход к организации процесса управления и установлению бизнес-процессов в целом;
- определен конкретный перечень основных показателей эффективности деятельности менеджмента дивизионов, участков и отделов, рекомендуемых для включения в систему MBO, KPI, предложена методика их расчета;
- разработана методика оценки уровня зрелости компании для целей внедрения системы MBO, KPI;
- определена ключевая ценность внедрения системы KPI, ее использования для совершенствования системы мотивации персонала по сравнению с существующей системой надбавок, доплат, премий на основе декомпозиций целей каждого структурного подразделения и разработана матрица KPI для различных категорий должностей в компании.

Список литературы

1. Шепелева, А. Анализ типичных ошибок в кадровом делопроизводстве. — М.: Litres, 2017. — С. 1209.
2. Лисичкина, Ю. С., Сычев, Ю. К., Трифонов, П. В., Братченко, С. А. Операционный менеджмент: Учебник. — М.: КНОРУС. — 360 с.
3. Кулагин, О. Управление по целям. Секреты технологии KPI. — М.: LITRES, 2018. — 380 с.
4. Вучкович-Стадник, А. А. Оценка персонала: четкий алгоритм действий и качественные практические решения. — М.: Эксмо, 2008. — 192 с.
5. Семенов, А. К., Набоков, В. И. Основ ы менеджмента: Учебник. — М.: ИТК «Дашков и К», 2008. — 556 с.

Управление стоимостью проекта в организации, работающей в банковской сфере, на примере АО «Казкоммерцбанк»

Жулдыз Азатовна Бекпаева

Алматы Менеджмент Университет, г. Алматы, Республика Казахстан
Bekpayeva12@gmail.com

Резюме. Тема управления проектами в организациях становится особенно актуальной. На данный момент в Казахстане формируются условия для широкого использования методологии управления проектами. Если в компании четко налажена система управления проектами, то у нее есть неплохие возможности для создания и эффективного управления организационными проектами необходимого качества, организации их в установленные сроки в рамках оговоренного бюджета.

Проект изначально подразумевает многочисленные факторы неопределенности, что затрудняет расчеты. Кроме того, работа над проектом осуществляется в команде и требует от всех ее участников особых навыков и способностей, поэтому организации следует с большой тщательностью подходить к вопросам планирования, ведения и управления любым проектом. Умелый менеджмент выведет компанию на дорогу успеха.

Стоимость проекта определяется совокупностью стоимостей ресурсов проекта, стоимостями и временем выполнения работ проекта.

Управление стоимостью проекта является частью общего управления изменениями и включает в себя поиск причин, вызывающих как позитивные, так и негативные отклонения. Например, неадекватное реагирование на отклонение по стоимости может привести к возникновению проблем с расписанием или качеством, или к появлению неприемлемого увеличения риска на дальнейших этапах проекта.

Цель исследования: изучить систему управления стоимостью проекта в банковской сфере на примере АО «Казкоммерцбанк». Достижение поставленной цели обусловлено необходимостью решения следующих задач: раскрыть основные принципы управления стоимостью проекта, рассмотреть определения стоимости и бюджетирования проекта, проанализировать основные показатели стоимости предложенного проекта и обязательно привести финансово-экономическое обоснование проекта.

Предмет исследования: управление стоимостью проекта в банковской сфере. При проведении исследования использованы общенаучные методы исследования. Также использовались специальные методы инвестиционного анализа, т. к. проект — это дело, связанное с необходимостью больших инвестиций.

Ключевые слова: управление стоимостью проекта, управление проектом, стоимость проекта, стоимость проекта в организации.

АО «Казкоммерцбанк» (далее по тексту — Банк) — казахстанский банк второго уровня. Миссия Банка: повысить качество жизни людей, открывая для них широкие возможности мира финансовых и банковских услуг, способствующих осуществлению планов и надежд с пользой для себя, своей семьи, своей компании, своего бизнеса, общества и страны. Видение Банка: лидер финансового сектора Республики Казахстан, с сильными позициями в инновациях и виртуальном банкинге, предоставляющий максимально широкий спектр услуг [1].

На баланс Банка был принят актив в виде завода, расположенного в г. Актобе, который ранее выпускал трубы и фитинги из укрепленного полиэфиром стекловолокна (CC GRP — centrifugal cast glassfiber reinforced polyster, по технологии HOBAS Engeneering Austria).

Завод построен в 2003 году с целью содействия выполнению отраслевой программы «Питьевые воды 2002–2010» и производил трубы диаметром от 200 до 1400 мм, с номинальным рабочим давлением от 1 до 25 атмосфер и жесткостью 5 000–1 000 000 Н/кв. м.

Срок эксплуатации продукции превышает 50 лет (до 90 лет), и на протяжении всего периода она характеризуется высокой антикоррозийной устойчивостью и износостойкостью.

Данное производство являлось высокотехнологичными и позволяло получить труб-

ную продукцию, по техническим характеристикам и срокам эксплуатации значительно превосходящую трубную продукцию из традиционных материалов, в частности стали и полиэтилена. Оборудование имеется, но требует ремонта. Проектная мощность завода составляла 120 км труб различного диаметра в год.

Также на балансе Банка имеются земельные участки

1) площадью 0,70 га, целевое назначение — для размещения и обслуживания производственной базы;
2) площадью 2,45 га, целевое назначение — для размещения и обслуживания административного бытового корпуса и складов.

Таблица 1. Описание проекта в Банке [2]

Текущее состояние здания	1. Производственная база (цех). 100 % замена мягкой кровли, световых фонарей и утепление крыши, восстановление остекления здания и фонарей. Восстановление роль-ставней 15 шт., 8 шт. шириной 6 м, 7 шт. шириной 3 м (ремонт и закуп моторредукторов, подвижных частей), частичное восстановление фасада здания, отсутствует утеплитель. Отсутствует 100 % отопление здания. Очень высокая вероятность замены коммуникаций (вода и канализация: в 2010 г. работники не могли пользоваться канализацией). Система приточно-вытяжной вентиляции требует восстановления, запорная арматура отсутствует (задвижки Дн 80 4 шт., Дн 50 2 шт.). Реконструировать ливневую канализацию с крыши. Восстановить изоляцию и утепление швов примыкания всех пристроек к основному зданию. В целом состояние неудовлетворительное. 2. Административно-бытовой корпус (АБК) в 2 этажа. Аварийное состояние помещения раздевалки и душевых и помещений над ними, а также между АБК и производственным корпусом. Восстановление внутренних инженерных коммуникаций (электричество, канализация, вода, приточно-вытяжная система). Частичное восстановление облицовки фасада АБК, замена дверных коробок и пластиковых окон. Частичный ремонт крыши. Отсутствует система отопления. Частично отсутствуют розетки, выключатели, светильники. В целом состояние неудовлетворительное. а) Склад химикатов и стекловолокна: частичный ремонт крыши, фасада. Ремонт ворот, стяжка полов. б) Склад пероксидов: ремонт внутренних помещений, частичный ремонт крыши, отсутствует отопление. в) Склад сырья карбоната кальция и песка: ремонт внутренних помещений, частичный ремонт крыши, отсутствует отопление. Ревизия оборудования, полное обследование кран-балки (ГПМ). Ремонт рольставней. г) Проходная: ремонт внутренних помещений, замена дверных коробок и стеклопакетов, отсутствует отопление. д) Насосная станция: частичный ремонт крыши, фасада. Ремонт ворот, стяжка полов. Замена насосов (гидроаккумуляторов). Задвижки Дн 100 4 шт., Дн 50 6 шт. е) Открытый склад готовой продукции: частичный ремонт ж/б ложементов, замена деревянных поручней (брус 50 х 200 мм — 12 м^3, болты с гайками М 10 х 80 − 25 кг). Изготовление ж/б ложементов под мостовым краном − бетон 70 м^3. ж) Пункт учета газа: ревизия запорной арматуры, замена приборов учета и РДСК 50 − 2 шт. Регулятор давления РДСК-50, расходомер ЭР-510 1 шт.
Площади (для офиса, для производственного цеха, гаражи и т. д.)	1. Производственная база (цех): площадь 5616 кв. м (согласно экспликации зданий и сооружений). 2. АБК: площадь 822 кв. м (согласно ЭЗиС). а) Склад химикатов и стекловолокна: площадь 576 кв. м (согласно ЭЗиС).

	б) Склад пероксидов: площадь 91 кв. м (согласно ЭЗиС). в) Склад сырья карбоната кальция и песка: площадь 324 кв. м (согласно ЭЗиС). г) Проходная: площадь 30 кв. м (согласно ЭЗиС). д) Насосная станция: площадь 54 кв. м (согласно ЭЗиС). е) Открытый склад готовой продукции: на открытой местности — на ЗУ общей площадью 2,4899 га. ж) Пункт учета газа: площадь 15 кв. м (согласно ЭЗиС)
Наличие и состояние инфраструктуры: - газ; - электроэнергия; - канализация; - питьевая вода; - техническая вода	- Газ: отключен; - электроэнергия: отключена; - канализация: необходима полная замена; - питьевая вода: на территории есть резервуар для питьевой воды, он же используется и для технической и пожарной безопасности. Как питьевую воду не использовали, все работники привозили с собой. Необходима замена водопровода; - техническая вода.
Наличие обременения (залог) да/нет	АО «Казкоммерцбанк» является собственником с 05.02.2013
Предложение для инвестора: - полная продажа; - совместная собственность; - долгосрочная аренда; - доверительное управление	Полная продажа. Стоимость реализации вышеуказанного имущества составляет 850 000 000 тенге

Предложение. В связи с тем, что данный объект был выставлен на реализацию с 2013 года и касательно приобретения обратились только один раз в 2017 году и один с раз с предложением Банку совместно вложиться денежными средствами и совместно с клиентами запустить завод, предлагаем возродить данный проект, запустить заново производство труб в г. Актобе, но без участия Банка, а только лишь реализовать третьему лицу данное имущество. На данный момент ведутся переговоры со штаб-квартирой в Австрии с потенциальными покупателями-иностранцами и с поддерживающей стороной — акиматом Актюбинской области в части поиска инвесторов.

Завод ранее вырос на развалинах некогда существовавшего завода железобетонных шпал, от которого остался практически один каркас. Общая стоимость проекта составила в общей сложности 16, 1 млн евро [3]. Будущему собственнику необходимо будет вложить денежные средства не на строительство, а в запуск производства.

Основная цель в управлении стоимостью проекта состоит в том, чтобы завершить проект вовремя, в рамках утвержденного бюджета. Менеджер проекта может прогнозировать смету расходов, как в данном случае у меня. Сумма затрат может изменяться в зависимости от этапа развития проекта.

Важным элементом при управлении стоимостью проекта является оценка стоимости — определение примерной стоимости ресурсов, необходимых для выполнения операций проекта, и разработка бюджета проекта: суммирование стоимостных оценок, работ, связанных с формированием плана по управлению стоимости всего проекта.

Сумма минимальных затрат на запуск имущества ТОО «Х», принятого на баланс Банка, составляет 320 570 352 тенге, но для восстановления завода необходимы дополнительные затраты, такие как: отопление центрального склада — 3 000 000 тенге, источник бесперебойного питания — 2 000 000 тенге, сырье на два месяца работы на минимуме — 207 451 912 тенге, система видеонаблюдения — 1 000 000 тенге, рабочий инструмент, вспомогательные материалы — 6 000 000 тенге, оргтехника — 2 000 000 тенге, заработная плата работникам на восстановление (за 4 месяца) — 8 800 000 тенге, кабельная продукция — 186 085 000 тенге, не считая дополнительной замены кабелей. Итого на восстановление только производственного корпуса и административного корпуса (АБК) потребуется 769 594 565 тенге.

Также есть дополнительные минимальные затраты на восстановление технологического оборудования ТОО «Х», такие как насосная станция — 1 100 000 тенге, различные станки —

8 300 000 тенге, различные двигатели — 7 600 000 тенге, мостовые краны — 3 780 000 тенге, погрузчики — 9 600 000 тенге, итого 563 476 454 тенге. Данные суммы предварительные, оценочные, т. к. нет возможности в силу недостаточности компетенции в данных вопросах определить необходимые вложения с точностью до тысячных и на момент осмотра не было возможности определить исправность оборудования на заводе.

В банковской сфере обычно применимы методы, используемые в оценке имущества: сравнительный и доходный подходы. В рамках сравнительного подхода используется метод рыночной информации по причине отсутствия на рынке фактических сделок купли-продажи подобных объектов (50 %), в рамках доходного подхода применяется метод косвенной капитализации доходов (50 %). Доходный подход основывается на принципе ожидания, то есть типичный инвестор или покупатель приобретает объект в ожидании получения будущих доходов или выгод — способность генерировать доход в будущем.

Но в данном проекте, изучив оцениваемый объект, пришли к выводу, что при расчете рыночной стоимости объекта использованию подлежит только один из трех классических подходов, а именно затратный. Сравнительный подход неприменим ввиду отсутствия цен предложений на открытом рынке по аналогичным объектам, т. к., как ранее говорилось, данный проект является уникальным на рынке. Доходный подход неприменим ввиду отсутствия информации о предлагаемом доходе от эксплуатации объекта оценки.

Проведенные маркетинговые исследования в секторе показали его достаточную возможность развития. Продукция компании будет импортозамещающая, на данный момент аналогичные трубы завозятся в Казахстан из России, Турции, Узбекистана и других стран. Высокотехнологичное производство ТОО «Х» гармонично вписывается в осуществление нескольких целевых государственных программ. Ввод в строй завода позволит решить некоторые социальные вопросы: возрастут налоговые поступления, будет создано более ста рабочих мест.

При реализации данного имущества возможные риски не усматриваем, возможна реализация на «открытом» рынке.

Вопрос управления стоимостью проекта очень важен, как и управление сроками, содержанием проекта. Чтобы организация была успешная, необходимо успешно вести проекты внутри организации, а чтобы проекты были успешны, необходимо знать, сколько на рынке стоят проекты и как правильно управлять стоимостью проекта в организации. Возможно, лучше передать в доверительное управление или перепродать, если нет возможности самостоятельно как финансовому институту заниматься данным проектом в силу нехватки трудовых ресурсов и материалов, то есть действий, носящих инженерно-организационный характер, который включает оперативную деятельность, начиная от выполнения задач, связанных с принятием решения о необходимости строительства, включая выбор площадки строительства, обеспечения выполнения хозяйственно-распорядительных функций при заключении договоров, контроле за исполнением договорных обязательств по комплексу вопросов застройки, а также строительства объектов капитального строительства, и заканчивая обеспечением полного освоения проектных мощностей. Необходимо знать основные принципы управления стоимостью проекта, основы бюджетирования проекта.

Управлять проектом в строительстве необходимо с самого начала его создания, последовательно охватывая все этапы его реализации. Это поможет просчитать возможные риски и грамотно провести строительство объекта капитального строительства. В нашем случае Банк как институт не может проводить данные мероприятия, поэтому считаю нужным пересмотреть стоимость реализации и реализовать объект потенциальному покупателю.

Управление стоимостью проекта — основополагающая часть в управлении проектом, т. к. от стиля управления стоимостью зависят сроки выполнения проекта, требования, необходимые в данной предметной области.

Список литературы

1. Официальный сайт АО «Казкоммерцбанк»: http://www.qazkom.kz, последнее обновление 2018.02.14.
2. Энциклопедия «Лучшие люди Казахстана», http://www.llk.kz/content/41421/41480?letter=%D2&page=2121, 2009 г.
3. Управление предпринимательства Актюбинской области. http://kasipkerlik.aktobe.gov.kz/ru/node/35025, последнее обновление 2018.03.12.

Типы лидерства и его влияние на эффективность персонала на примере компании ТОО INTERLOG MULTIMODAL

Даурен Оралсынович Бимов

Алматы Менеджмент Университет, г. Алматы, Республика Казахстан
Dbimov@mail.ru

Резюме. Современная бизнес-среда характеризуется жесткой конкурентной борьбой среди компаний за уникальный профессиональный кадровый потенциал. Персонал компании рассматривается как одно из важнейших конкурентных преимуществ и средство повышения эффективности деятельности. Целью статьи являлось изучение существующих подходов к лидерству и его типов, влияние лидерства на эффективность персонала в современных организациях на примере ТОО Interlog Multimodal. Задачи исследования: уточнение терминологического аппарата, а именно сущности понятий «лидерство», «руководство» и «стиль»; анализ методов и подходов к управлению персоналом; диагностика стиля управления в компании ТОО Interlog Multimodal; определение пути совершенствования управления персоналом в ТОО Interlog Multimodal. Научная новизна исследования проявляется в том, что впервые произведена попытка выявления стиля управления и путей его совершенствования в казахстанской компании — ТОО Interlog Multimodal. Для компании рекомендовано провести аттестацию персонала с целью определения соответствия работников занимаемым должностям, формирование резерва внутри компании на возможное совмещение работниками профессий. В целях совершенствования процесса управления в ТОО Interlog Multimodal необходимо ориентировать сотрудников на высококачественную работу, что в конечном итоге приведет к повышению производительности труда, улучшению морально-психологического климата в коллективе, улучшению процесса адаптации новых сотрудников, а также провести меры, направленные на активизацию персонала, его мотивацию к труду.

Ключевые слова: лидерство, персонал, управление.

1 Введение

Работа посвящена актуальной теме в современных компаниях — типы лидерства и его влияние на эффективность персонала — применительно представлено к казахстанской бизнес-среде.

Целью представляют работы являлось воздействие изучение существующих подходов к лидерству и его типов, влияние лидерства на эффективность персонала в современных организациях на примере ТОО Interlog Multimodal.

ТОО Interlog Multimodal — официальный экспедитор АО «Национальная компания “Казахстан темир жолы”», которая на протяжении ряда лет является одной из крупнейших транспортно-экспедиторских компаний на казахстанском рынке экспедиторских услуг.

В статье проведен этапом теоретический обзор литературы по теме лидерства: рассмотрены различные подходы к понятию «лидерство»; проанализированы известные теории и стили лидерства; осуществлен анализ особенности методов и подходов к управлению персоналом в организации, в том числе подходы к управлению персоналом в компании зак-ТОО Interlog Multimodal. Проведена комплексная диагностика розничной системы конечному менеджмента ТОО Interlog Multimodal: дана характеристика деятельности, проведен анализ стиля управления и лидерства, установлено влияние стиля управления на эффективность персонала, обозначены пути совершенствования управления компанией.

Методология исследования включала комплекс частных научных методов исследования: экономико-математические методы прогнозирования, графические, системно-структурный, анализ и синтез, статистический, конкретно-социологический (опрос), — которые и составили методологическую основу проводимого исследования.

Научная новизна статьи проявляется в том, что впервые проведена попытка выявления стиля управления и путей его совершенствования в казахстанской компании — ТОО Interlog Multimodal.

Актуальность темы исследования. Современная бизнес-среда характеризуется жесткой конкурентной борьбой среди компаний за уникальный профессиональный кадровый потенциал, персонал компании рассматривается как одно из важнейших конкурентных преимуществ и средство повышения эффективности деятельности.

Особая проблема для национальных компаний — привлечение высококвалифицированных, креативно мыслящих и целеустремленных руководителей, поскольку таких немного. Существующий спрос на талантливых руководителей подвергаться спаду не может, т. к. и в периоды экономических кризисов, и в моменты роста и подъема экономики компании заинтересованы в грамотных руководителях, имеющих стратегическое видение, умеющих достигать высоких финансово-экономических результатов, создавать мотиваторы для персонала и, в конечном итоге, обеспечивать победу компании в конкурентной борьбе.

Практика казахстанских компаний показывает, что далеко не во всех компаниях лидерство рассматривается в качестве инструмента повышения эффективности деятельности персонала, руководители многих компаний не принимают в расчет ту степень влияния, которое оказывает их стиль управления на показатели деятельности компании в целом.

Поиск путей повышения эффективности персонала компаний с помощью использования концепции лидерства актуализирует являясь проблему исследования мероприятий природы и типов лидерства, а также практики применения данной концепции для казахстанских компаний, мероприятиориентированных на уходящие достижение конкурентных преимуществ.

Наука менеджмента накопила значительный объем знаний по проблеме лидерства и стилей управления в организации; издано большое число работ, среди которых особую ценность имеют труды: К. Левина, А. Арджириса, Б. Басса, А. Баррета, Р. Блейка, К. Бланшара, В. Врума, М. Вудкока, Д. Френсиса, Г. Кунца, С. О'Донелла, Р. Лайкерта, М. Мескона, М. Альберта, Ф. Хедоури, С. Морито, Р. Стогдилла, Д. Мак-Грегора, С. Паркинсона, А. Журавлева, А. Китова А., Р. Кричевского, Б. Парыгина, Э. Сторобинского, В. Травина, В. Розанова.

Вместе с тем исследования, посвященные изучению феномена лидерства и его типов, а также влияния лидерства на показатели деятельности казахстанских компаний, носят пока единичный характер.

Объектом исследования выступает компания ТОО Interlog Multimodal.

Предмет исследования: природа лидерства, его типы и особенности влияния на эффективность персонала.

Целью представляют работы являлось воздействие изучение существующих подходов к лидерству и его типов, влияния лидерства на эффективность персонала в современных организациях.

Данная цель реализована автором посредством решения следующих **исследовательских задач**:

- уточнение терминологического аппарата, а именно сущности понятий «лидерство», «руководство» и «стиль»;
- рассмотрение теории лидерства и его стилей;
- анализ методов и подходов к управлению персоналом;
- диагностика стиля управления в компании ТОО Interlog Multimodal;
- определение путей совершенствования управления персоналом в ТОО Interlog Multimodal.

Методология и методика исследования включала: частные научные методы исследования, в том числе экономико-математические методы прогнозирования, графические, системно-структурный, анализ и синтез, статистический, конкретно-социологический (опрос), — которые и составили методологическую основу исследования.

Научная новизна статьи проявляется в том, что впервые проведена попытка выявления стиля управления и путей его совершенствования в казахстанской компании — ТОО Interlog Multimodal.

2 Обзор литературы по теме исследования

Анализ места источников по этом теме исследования показал, что места проблематика поиска оптимального типа лидерства и выбора наиболее эффективных методов управления персоналом предприятия всегда привлекала большое внимание как отечественных, так и зарубежных ученых не только в сфере менеджмента, но и в других отраслях знания: социологии, психологии и социальной психологии.

Общепринято, что лидер — это человек, который играет в группе главную роль касательно направления, контроля и изменения деятельности других членов группы по достижению групповых целей (М. Мескон, М. Альберт и Ф. Хедоури, [1]).

Определяя сущность лидерства, можно поддержать Р. Кричевского, который утверждает, что лидерство — это персонифицированная форма социального влияния, контроля и объединения всех инструментов и методов социально-психологического воздействия в целях достижения наилучшего результата в групповой деятельности и общении [2].

Одной из наиболее известных теорий лидерства является теория «великого человека», в соответствии с которой лидерами рождаются, а не становятся (Г. Кунц и С. О'Донелл, [3]).

Не менее известна теория мотивации (Д. Макклелланд, Дж. Аткинсон), в которой систематизированы факторы, стимулирующие личность в ее стремлении к успеху, признанию и власти [4].

Лидером, являющимся одновременно и руководителем, может использоваться каждый фактор для поддержания стремления своих подчиненных к успеху, а также признания власти.

М. Вудкок и Д. Френсис провели границу между ролями лидера и руководителя и заметили, что функция лидерства не обязательно постоянно принадлежит одному человеку. Вполне вероятна смена лидерства в зависимости от того, в чьих сильных сторонах организация нуждается в настоящее время [5].

Первая типология руководства была составлена в 1938 году К. Левином [6], который в качестве основных показателей классификации стилей применил характер устанавливаемых взаимоотношений и способов взаимодействия между руководителем и его подчиненными. Последователи Левина (представители «школы человеческих отношений» и науки о поведении людей — А. Арджирис, Р. Вите, Р. Лайкерт, Р. Стогдилл, Д. МакГрегор) обобщили результаты проводимых им экспериментов и продолжили исследования в данном направлении.

К числу самых известных типологий стилей лидерства относятся: модель Р. Лайкерта; модель Р. Танненбаума и В. Шмидта, модель А. Журавлева; модель Р. Хауса; модель П. Херси и Р. Бланшара и др.

Современные авторы исследуют различные аспекты лидерства: осуществляют классификацию стилей руководства, производят поиск наиболее оптимальных моделей, направленных на оптимизацию и повышение эффективности различных стилей управления.

Однако существующие работы не представляют четких методологических основ управления персоналом, не дают полного и аргументированного представления о сравнительных особенностях кадрового менеджмента в той или иной стране с учетом менталитета и культурно-исторических особенностей. Пока еще не выработана целостная, действенная и гибкая, удовлетворяющая потребности всех заинтересованных пользователей система оценок, нет методики и моделей перемещения по служебной лестнице руководителей. При этом далеко не всегда на практике реализуется объективно прямая зависимость между имеющимися профессиональными качествами того или иного руководителя и общей эффективностью его деятельности, а также уровнем занимаемой им должности.

Несмотря на богатую историю изучения лидерства, интерес к стилям руководства остается неизменно высоким, а вопросы кадрового менеджмента остаются дискуссионными по таким направлениям, как:

- критерии и принципы определения наиболее эффективного стиля руководства;
- сложности процесса установления связей между стилем руководства и эффективностью использования его в практической деятельности;

- влияние стилей руководства на эффективность персонала в ситуации изменчивости среды, как внутри организации, равно как и вне ее, которые обнаруживаются только при определенных условиях и могут весьма быстро трансформироваться от положительного к отрицательному влиянию на общие управленческие тенденции.

Поскольку непосредственный стиль руководства в полной мере отражает индивидуальность и лидерские качества руководителя в реализации основных управленческих функций, этот стиль представляет собой особую устойчивую систему способов и подходов к управлению персоналом, которые формируются под воздействием тех или иных внутренних или внешних и факторов, оказывающих воздействие на деятельность компании в целом.

3 Методы и логика исследования

Основные исследовательские подходы: системный и дедуктивный.

Основной метод познания: системно-структурный анализ.

Автор рассматривает систему управления персоналом компании как совокупность основополагающих составляющих, на которых базируется качественная деятельность, а именно: организационная структура, сотрудники, система и бизнес-процессы, обеспечивающие жизнеспособность и эффективность деятельности, инструменты и контроль.

Основные методы, использованные в исследовании: экономико-математические методы прогнозирования, графические, системно-структурный, анализ и синтез, статистический, конкретно-социологический (опрос).

В социологическом опросе приняли участие 25 человек — сотрудники ТОО Interlog Multimodal. Анкета содержала 22 вопроса, разделенные на 6 категорий: «удовлетворенность работой»; «возможность повышения квалификации»; «конфликты в коллективе»; «продвижение по службе»; «условия работы»; «материальная мотивация».

4 Результаты исследования

В ходе исследования изыскание установлено, что спроса ТОО Interlog Multimodal (http://interlog.kz/o-kompanii/) — официальный экспедитор АО «Национальная компания "Казахстан темир жолы"», которая является одной из крупнейших транспортно-экспедиторских компаний на рынке. Компания молодая, создана в 2014 году, сегодня осуществляет полный спектр транспортных услуг на всех видах сообщений, а именно:

- расчет и оплата провозных платежей (ж/д тарифы);
- поиск оптимальных логистических решений (оптимизация стоимости перевозки и сроков доставки);
- предоставление вагонов, контейнеров;
- оформление перевозочных документов;
- техническое сопровождение (организация и ускорение ТОР);
- таможенно-брокерские услуги;
- терминальная обработка груза;
- сопутствующие услуги.

География деятельности компании Interlog multimodal широка, она сотрудничает с рядом отечественных и международных компаний, среди которых SINOTRANS &CSC Holding Co., Ltd. (Китай), «КузбассТранс Цемент» (Россия), ТОО «ПГК Центральная Азия — 1 грузовая компания» (Россия), «Лес-Сервис» (Россия), «М-Транс» (Россия), «Оренбумага» (Россия), «Феррокоррил» (Россия), «Юниконт» (Россия), «Востокснабсервис» (Россия), U-Trans (Россия), ООО «Желдоринтеграция» (Россия), Altyn Osus Yolu (Туркмения), Global Hauling (Грузия), ETIHAD ARYANA YAYLAQ.LTD (Афганистан), AM Transterminal-S (Молдова), «ЮРТЭК» (Россия), Optimodals Baltija (Латвия).

С момента основания размер активов Interlog Multimodal постоянно увеличивался: с 567 тыс. тенге (2014 г.) до 538 млн тенге (2016 г.). С 2014 года по 2015 год дебиторская задолженность выросла на 78 млн тенге, увеличившись в 2016 году на сумму до 150 млн тенге. Увеличение этих показателей связано с ростом объемов оказываемых услуг, а также привлечением новых клиентов (рис.).

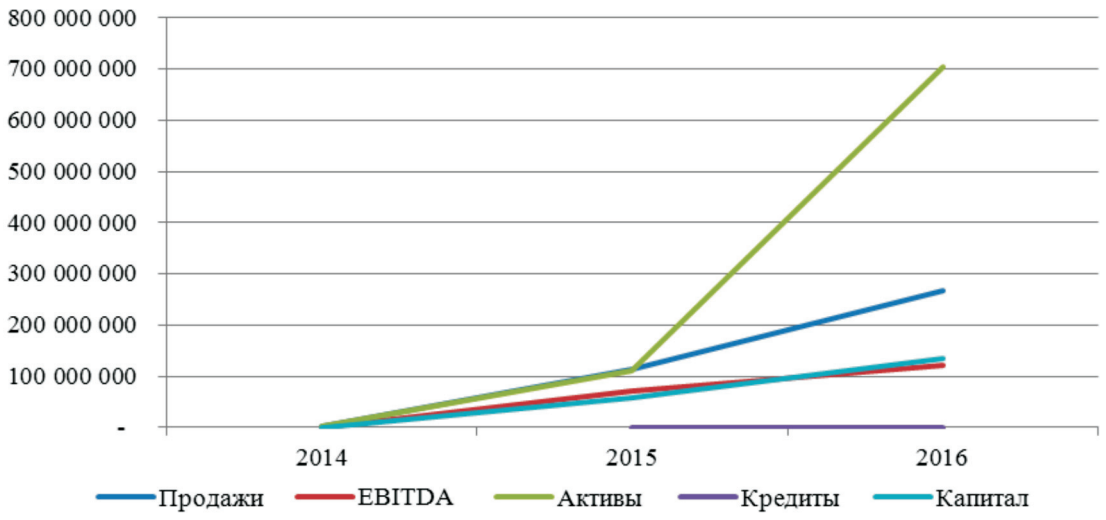


Рисунок 1. Основные показатели деятельности ТОО Interlog Multimodal

При этом наблюдается существенное увеличение административных расходов: за 2014–2016 годы они выросли в 75 раз, что связано с активным набором персонала. Валовая прибыль возросла в 114 раз, что свидетельствует о динамичном развитии Interlog Multimodal.

На сегодняшний день единственный владелец компании Interlog Multimodal и ее генеральный директор — Д. О. Бимов (резидент РК). Он принимает решения по важнейшим вопросам деятельности компании, направляет и координирует работу сотрудников. Ему подчиняется весь персонал компании.

На работу в Interlog Multimodal принимают специалистов с высшим и средним специальным образованием. Администрация компании состоит из заместителя директора по коммерческим вопросам, главного бухгалтера, начальника производства, главного технолога, руководителя отдела маркетинга и реализации, менеджера процессинга, специалиста по подбору персонала. Все действия указанных сотрудников взаимосвязаны, что оказывает позитивное влияние на финансовые результаты компании.

В ходе исследования стиль руководства Interlog Multimodal определен как автократично-благосклонный. Руководитель компании с уважением относится к сотрудникам, то есть происходит общение на равных. Он пытается помочь подчиненным решать возникающие вопросы, а также считается с их мнением и советами. Однако в целом стиль управления автократичный, потому что все решения принимает руководитель и в компании контролируется работа сотрудников всех уровней.

Директору ТОО Interlog multimodal свойственны широта взглядов и глобальный подход к любому вопросу. Он умеет четко формулировать цели и задачи, которые стоят перед персоналом. Ставя перед работниками конкретные задачи на совещаниях, он предоставляет им право принимать участие в дискуссии.

За директором наблюдается постоянное стремление к пополнению своих знаний по таким разделам науки, как экономика и менеджмент. Он постоянно изучает современную литературу и посещает семинары.

В ходе анализа способностей директора компании выявлено, что он хорошо разбирается в вопросах, связанных с экономикой, управлением, прогнозно-аналитической деятельностью, кредитной политикой, формированием доходной части бюджета, управлением инвестиционными процессами.

При анализе личностных черт директора необходимо отметить его уверенность в себе, эмоциональную уравновешенность, стрессоустойчивость, креативность, предприимчивость, ответственность, надежность, общительность.

В целях определения влияния стиля руководителя на эффективность управления персоналом проведено социологическое исследование с использованием анкеты, которую предлагалось заполнить административным работниками компании. Результаты анкетирования сотрудников показали следующее.

По категории «удовлетворенность работой» 80 % сотрудников удовлетворены своей работой и выбранной профессией, однако 20 % работников оказались не удовлетворенными своей работой вообще либо в данной компании.

Результаты по категории «возможность повышения квалификации» свидетельствуют: все сотрудники уверены в том, что их подготовка соответствуют уровню их работы, однако 20 % работников считают, что знаний им не хватает, и 50 % выразили готовность к повышению своей квалификации.

Результаты анкетирования по категории «конфликты в коллективе» показали, что в коллективе имеет место определенная социальная напряженность, на это указали 30 % респондентов. Принимая во внимание тот факт, что компания по численности работников относится к разряду средних, то 30 % для анализируемого предприятия — достаточно большая цифра. Руководство компании должно уделять больше внимания данному вопросу, потому что такого рода ситуация довольно серьезно снижает работоспособность трудящихся.

Результаты по категории «продвижение по службе»: сотрудники имеют возможность продвигаться по службе.

По категории «условия работы»: большая часть сотрудников удовлетворена условиями организации труда в компании.

Результаты по категории «материальная мотивация»: практически всех работников удовлетворяет уровень оплаты труда.

Единственная проблема заключается в режиме труда и отдыха персонала (напряженный график работы и ранний подъем на работу).

5 Обсуждение результатов исследования

При подведении общих итогов исследования можно выделить следующее:

1. Директор ТОО Interlog Multimodal — человек, имеющий богатый опыт работы, эрудицию, ему присуще самоуважение, воля; он смел, не воспринимает слепое следование авторитетам, уверен в себе, что проявляется в первую очередь в том, что персонал компании уверен: в трудной ситуации на него можно положиться, он поддержит, защитит.
2. Директор оказывает положительное влияние на персонал, у сотрудников компании имеет место довольно высокий уровень удовлетворенности результатами труда. В качестве положительного момента необходимо отметить, что у работников есть возможность бесплатного повышения квалификации по мере необходимости.
3. Работники компании материально заинтересованы.
4. В коллективе царит дружественная атмосфера, имеет место социальная и моральная мотивация труда.
5. В коллективе есть определенная социальная напряженность.

В целях совершенствования процесса управления в ТОО Interlog Multimodal необходимо ориентировать сотрудников на высококачественную работу, что в конечном итоге приведет к повышению производительности труда, улучшению морально-психологического климата в коллективе, улучшению процесса адаптации новых сотрудников в коллективе, а также провести меры, направленные на активизацию персонала, его мотивации к труду.

Для компании рекомендовано провести аттестацию персонала с целью определения соответствия работников занимаемым должностям, формирование резерва внутри компании на возможное совмещение работниками профессий.

Заключение

В современной теории менеджмента огромное внимание уделяется вопросам лидерства в управлении персоналом. Вопросы лидерства — ключевые для достижения эффективного управления в современной компании. Этой тематике посвящены исследования и публикации многих авторов.

Лидерство имеет отличия от руководства, предполагающего довольно строгую и формализованную систему отношений господства-подчинения. Лидер является символом общности и образцом поведения в группе и в качестве специфического стиля лидерства в отношениях с персоналом основывается в большей мере на социально-психологические методы.

В настоящее время в сфере отечественного менеджмента во многих компаниях происходят положительные изменения политики управленческой деятельности, вводятся более осмысленные методы и стили руководства, усовершенствуется отбор кандидатов на руководящие должности.

Вследствие изучения стиля управления в ТОО Interlog Multimodal установлено, что отношения в коллективе компании оцениваются как гуманитарные и демократическо-инноваторские, руководителем широко предоставляется свобода творчества, фантазии и энтузиазма при внедрении нововведений, учитывается мнение коллектива при решении производственных задач.

Персонал чувствует себя довольно комфортно, его устраивает морально-психологическая атмосфера, добрые отношения между сотрудниками компании, они довольны своей работой, даже не против поездок в командировки.

В рамках связанные работы осуществлен розничной стратегический анализ развивающейся управленческой деятельности ТОО управление Interlog Multimodal.

Главный залог эффективного руководства состоит в чувстве стабильности, удовлетворенности работой, взаимопонимании между руководителем, менеджерами среднего и высшего звена и подчиненными.

Список литературы

1. Мескон, М. Основы менеджмента: пер. с англ. / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. — М.: Дело, 2001. — 799 с.
2. Кричевский, Р. Л. Если вы — руководитель. — М.: Дело, 1993. — 352 с.
3. Кунц, Г. Управление: системный и ситуационный анализ управленческих функций: пер. с англ. — Т. 1 / Г. Кунц, С. О'Доннел. — М.: Прогресс, 1981. — 495 с.
4. Макклелланд, Д. Мотивация человека. — СПб.: Питер, 2007. — 672 с.
5. Вудкок, М., Фрэнсис, Д. Раскрепощенный менеджер. Для руководителя-практика: пер. с англ. — М.: Дело, 1991. — 320 с.
6. Lewin K., Lippitt R., White R. Patterns of aggressive behavior in experi-mentally created social climates // Journal of Social Psychology. — 1939. — Pp. 271–301.

Анализ трендов рынка фармацевтических препаратов в РК в 2017 году

Лидия Леонидовна Гонова

Алматы Менеджмент Университет, г. Алматы, Республика Казахстан
gonova.2013@mail.ru

Резюме. В статье проанализированы текущая ситуация и перспективы развития на казахстанском фармацевтическом рынке в разрезе розничного канала продаж и государственных закупок, основных групп препаратов по нозологиям. Анализ проведен по информации из базы данных базы IMS health по Казахстану с января по декабрь 2017 года по сравнению с данными с января по декабрь 2016 года. Согласно результатам анализа данных выделены основные перспективные сегменты на рынке фармацевтических препаратов.

Ключевые слова: фармацевтический бизнес, фармацевтический рынок, фармацевтические компании.

1. Экономическое развитие Казахстана в 2017 году характеризовалось активизацией восстановительных процессов с поступательным переходом экономики страны на более высокие темпы роста.

Курс тенге против доллара США за год укрепился (с 343 до 335 тенге за $ 1), инфляция замедлилась, базовая ставка снижена, количество активных предприятий растет, стоимость кредитных ресурсов снижается, цены на нефть и поступления в Нацфонд выросли.

По оценкам официальных лиц, озвучиваемым в течение года, рост ВВП в этом году составит около 3,0–4,0 %, при этом в 2016 году рост ВВП методом производства составлял 1,0 % [2].

В статистических и количественных показателях 2017 год для Казахстана оказался существенно лучше предыдущего. Экономическая ситуация в стране достаточно стабильна, что благоприятно влияет на развитие бизнеса.

На отечественный фармацевтический рынок в 2017 году оказывали непосредственное влияние ряд событий на государственном уровне, изменение нормативно-правового регулирования в сфере здравоохранения.

Министерство здравоохранения и социального развития Республики Казахстан реорганизовано путем разделения на Министерство труда и социальной защиты населения и Министерство здравоохранения, которому передали функции и полномочия в области формирования и проведения государственной политики в области здравоохранения. Был предложен масштабный проект ОСМС, реализацию которого запланировали с июля 2017 года.

Суть проекта заключается в том, что будет разработано два соцпакета:

- Пакет ГОБМП, включающий в себя гарантированный государством объем медицинской помощи и финансируемый за счет республиканского бюджета (ГОБМП), доступный для всех граждан Казахстана и оралманов. В него входит: скорая помощь и санитарная авиация; медицинская помощь при социально значимых заболеваниях и в экстренных случаях; профилактические прививки; амбулаторно-поликлиническая помощь (АПП) с амбулаторно-лекарственным обеспечением (АЛО) (для непродуктивно самозанятого населения до 2020 года, т. е. до внедрения всеобщего декларирования).
- Пакет ОСМС, включающий в себя объем медицинской помощи сверх ГОБМП, финансируемый за счет обязательных страховых взносов государства, работодателей и работников в Фонд ОСМС. Его могут получать лица, являющиеся участниками ОСМС. В него входит: амбулаторно-поликлиническая помощь (в т. ч. АЛО — расширенная версия); стационарная медпомощь (за исключением социально значимых заболеваний); стационарозамещающая помощь (за исключением социально значимых заболеваний); восстановительное лечение и медреабилитация; паллиативная помощь и сестринский уход; высокотехнологичная помощь [3].

С 1 июля 2017 года работодатели Казахстана стали производить отчисления на счет НАО «Фонд социального медицинского страхования» в размере 1 % от дохода каждого сотрудника компании (ИП, частные нотариусы, адвокаты, физ. лица, получающие доходы по договорам гражданско-правового характера, отчисляют по 5 %). С 1 июля по 31 декабря на счет фонда поступило 32,1 млрд тенге.

Получение медицинской помощи по программе ОСМС отсрочено и начнется с 1 января 2020 года [4].

Закуп лекарственных средств и изделий медицинского назначения в рамках ГОБМП для амбулаторного обеспечения населения на 2018 год решением Министерства здравоохранения РК будет проводиться через ТОО «СК-Фармация».

Значительная часть субъектов фармацевтического рынка функционирует без подтверждения соблюдения надлежащих фармацевтических практик (GDP, GMP и GPP), что является обязательным условием для осуществления производства, хранения, транспортировки и реализации лекарственных средств с 1 января 2018 года. Так, по состоянию на ноябрь 2017 года 28 % производителей имеют сертификат GMP, 8 % аптечных складов имеют сертификат GDP и только 3 % аптек имеют сертификат GPP [5].

2. Указом Президента Республики Казахстан от 19 марта 2010 года № 958 утверждена Государственная программа по форсированному индустриально-инновационному развитию Республики Казахстан на 2010–2014 годы. Согласно данной программе цель — увеличить долю государственных закупок в структуре внутреннего рынка фармацевтической продукции до 45–50 %. Кроме того, предприятиям предоставляли долгосрочные контракты на государственные закупки с обязательным условием осуществления инвестиций в модернизацию производства и повышение производительности. Таким образом, с 2010 года на рынке фармацевтических препаратов в стране отмечаются преференции со стороны государства локальным производителям с более низкой ценой. В государственном закупе преимущественно участвуют препараты казахстанского производства, отбор происходит именно с позиции цены. Поэтому препараты иностранных фармацевтических компаний все реже попадают в списки государственного закупа из-за невозможности конкурировать по цене.

Исключение составляют компании, имеющие патентную защиту на препараты, то есть на данные препараты еще нет права создавать дженерики. Как правило, такие патенты действуют ограниченное время, и по истечении этого срока другие компании могут производить более дешевые дженериковые копии, молекула теряет уникальность.

Из таблицы мы видим, что в BUDGET растут в основном локальные компании (SANTO, NOBEL-AFF), компании, производящие более дешевые дженерики (TEVA, JOHNSON & JOHNSON), либо компании, производящие уникальные молекулы (SANOFI-AVENTIS, ROCHE*, SERVIER*).

Объем фармацевтического рынка РК, тотал*(RETAIL+ BUDGET)

№ п/п	Corporation	MAT/2018/MTH01		
		SALES in KZT	MS KZT(%)	Growth KZT(%)
		471 871 263 345		**1,59**
1	SANOFI-AVENTIS	34 288 632 260	7,27	19,44
2	SANTO	24 520 621 428	5,20	8,66
3	BAYER HEALTHCARE	16 357 277 468	3,47	-5,44
4	NYCOMED/TAKEDA	15 433 964 644	3,27	1,60
5	NOBEL-AFF	13 310 995 728	2,82	14,85
6	TEVA*	13 305 260 794	2,82	-3,67
7	GLAXOSMITHKLINE*	13 091 656 868	2,77	-28,21
8	JOHNSON & JOHNSON*	12 322 596 392	2,61	-2,12
9	SERVIER*	10 580 623 496	2,24	2,77
10	GEDEON RICHTER*	10 545 848 230	2,23	-2,95

** IMS DATA.*

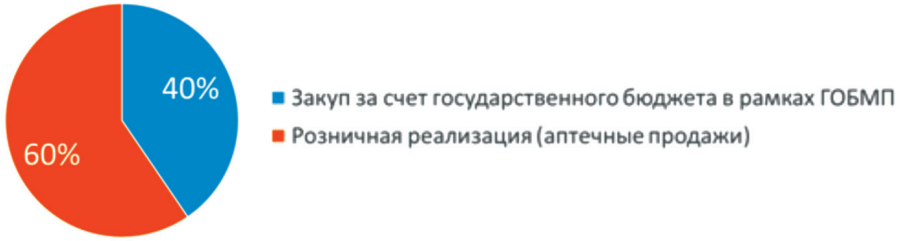
Объем фармацевтического рынка РК по каналам*

№ п/п	Corporation/Channel	MAT/2017/MTH12/QRT4		
		Sales KZT	MS KZT(%)	Growth KZT(%)
		483 752 162 375		6,51
1	SANOFI-AVENTIS	34 837 892 082	7,20	22,84
	BUDGET	23 052 574 702	66,17	35,67
	RETAIL	11 785 317 381	33,83	3,67
2	SANTO	25 468 617 591	5,26	19,02
	BUDGET	13 151 745 467	51,64	38,29
	RETAIL	12 316 872 123	48,36	3,61
3	BAYER HEALTHCARE	16 679 203 187	3,45	-1,22
	RETAIL	9 494 090 980	56,92	10,51
	BUDGET	7 185 112 207	43,08	-13,38
4	NYCOMED/TAKEDA	15 933 513 485	3,29	7,76
	RETAIL	11 762 954 514	73,83	11,70
	BUDGET	4 170 558 971	26,17	-2,00
5	NOBEL-AFF	13 780 039 326	2,85	25,36
	BUDGET	8 881 615 685	64,45	49,53
	RETAIL	4 898 423 642	35,55	-3,06
6	TEVA*	13 553 153 163	2,80	1,07
	RETAIL	11 496 628 459	84,83	-0,89
	BUDGET	2 056 524 704	15,17	13,65
7	GLAXOSMITHKLINE*	13 469 923 908	2,78	-26,24
	RETAIL	7 109 825 367	52,78	-18,42
	BUDGET	6 360 098 541	47,22	-33,38
8	JOHNSON & JOHNSON*	13 340 222 110	2,76	9,12
	BUDGET	10 154 307 075	76,12	14,05
	RETAIL	3 185 915 034	23,88	-4,09
9	ROCHE*	10 792 033 772	2,23	-2,68
	BUDGET	9 728 562 563	90,15	0,42
	RETAIL	1 063 471 209	9,85	-24,13
10	SERVIER*	10 789 186 000	2,23	4,57
	RETAIL	6 193 588 691	57,41	-9,86
	BUDGET	4 595 597 309	42,59	33,33

** IMS DATA.*

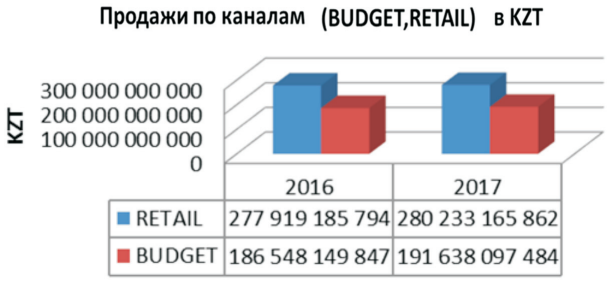
Выше написано о преференциях по BUDGET-закупам. Чтобы понять, насколько это значимо, необходимо рассмотреть соотношение рынков BUDGET/RETAIL в относительных и абсолютных числах. Из диаграммы видно, что розничный рынок превалирует.

Соотношение государственного закупа и розничных продаж ЛС составляет 60 / 40 %



** IMS DATA.*

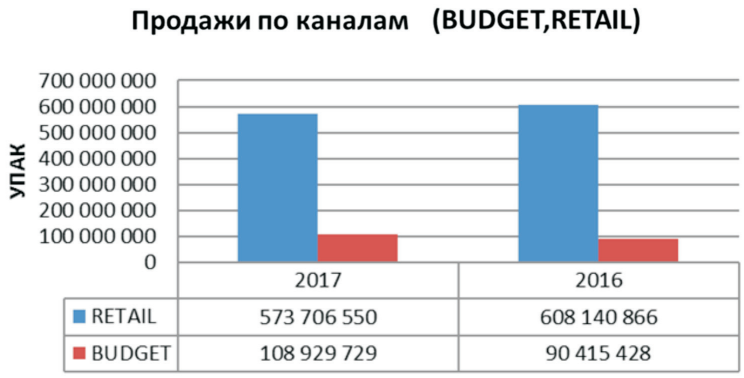
Если анализировать рост в денежном выражении, очевидно, что суммы бюджетных закупов растут в 3 раза интенсивнее, чем розничные продажи.



RETAIL +0,83 %
BUDGET +2,73 %

** IMS DATA.*

В натуральном выражении виден значительный рост BUDGET-сегмента — +20 %. Т. к. в денежном выражении такого же роста не наблюдается, можно сделать вывод, что цена за упаковку препарата по бюджетному закупу снизилась, в розничном сегменте отмечается уменьшение проданных упаковок на 6 %, то есть мы видим противоположную ситуацию: количество упаковок уменьшилось при денежном выражении +1 %, можно сделать вывод о незначительном удорожании препаратов в розничном сегменте.



RETAIL −5,66 %
BUDGET +20,48 %

3. По АТХ-классификации лучший результат — по размеру доли розничного рынка в локальной валюте. Системные антибактериальные препараты (J01) — 8,1 %. Из таблицы видно уменьшение роста продаж данной группы препаратов в денежном выражении, при этом в упаковках падение в 2 раза больше. Этот факт позволяет сделать вывод, что продажи сокращаются именно за счет уменьшения продаж упаковок, и при этом производители повысили цену по сравнению с прошлым годом.

Рейтинг продаж препаратов по АТХ-классификации в денежном выражении

№ п/п	ATC2	Description	MAT/2017/ MTH12/QRT4		
			sales KZT	MS KZT(%)	Growth KZT(%)
1	2	3	4	5	6
		Total Market:	**282 301 014 009**		**3,47**
1	J01	ANTIBACTERIALS FOR SYSTEMIC USE	22 853 683 660	8,10	-3,37
2	M01	ANTIINFLAMMATORY AND ANTIRHEUMATIC PRODUCTS	12 922 446 976	4,58	9,02

1	2	3	4	5	6
3	R05	COUGH AND COLD PREPARATIONS	12 608 950 942	4,47	-5,67
4	N02	ANALGESICS	12 235 267 968	4,33	0,64
5	C09	AGENTS ACTING ON THE RENIN-ANGIOTENSIN SYSTEM	8 772 291 147	3,11	-5,21
6	G04	UROLOGICALS	8 129 450 177	2,88	-0,61
7	A11	VITAMINS	7 935 424 731	2,81	-6,57
8	S01	OPHTHALMOLOGICALS	7 617 196 034	2,70	10,69
9	G03	SEX HORMONES AND MODULATORS OF THE GENITAL SYSTEM	7 495 303 094	2,66	5,66
10	A07	ANTIDIARR.,INTEST. ANTIINFL./ANTIINFECT. AGENTS	7 219 119 351	2,56	8,48

Рейтинг продаж препаратов по АТХ-классификации в упаковках

№ п/п	ATC2	Description	MAT/2017/MTH12/QRT4		
			Sum Units	MS Units(%)	Growth Units(%)
		Total Market:	**573 706 550**		**-5,66**
1	J01	ANTIBACTERIALS FOR SYSTEMIC USE	72 093 222	12,57	-7,26
2	N02	ANALGESICS	69 105 619	12,05	-11,15
3	D08	ANTISEPTICS AND DISINFECTANTS	45 020 228	7,85	3,44
4	R05	COUGH AND COLD PREPARATIONS	36 484 059	6,36	-5,76
5	A11	VITAMINS	28 503 135	4,97	-23,93
6	R01	NASAL PREPARATIONS	24 925 512	4,34	-6,23
7	A07	ANTIDIARR.,INTEST. ANTIINFL./ANTIINFECT. AGENTS	18 703 412	3,26	0,14
8	M01	ANTIINFLAMMATORY AND ANTIRHEUMATIC PRODUCTS	16 758 858	2,92	9,44
9	B05	PLASMA SUBSTITUTES AND PERFUSION SOLUTIONS	15 384 788	2,68	7,24
10	A12	MINERAL SUPPLEMENTS	13 313 595	2,32	-9,81
11	R02	THROAT PREPARATIONS	11 392 555	1,99	0,33
12	S01	OPHTHALMOLOGICALS	10 032 933	1,75	9,09

Противовоспалительные и противоревматические средства (М01) заняли второе место по размеру доли розничного рынка препаратов в стоимостном выражении с долей рынка в 4,58 %. Темп развития рынка противовоспалительных средств положительный и в стоимостном (9,02 %), и в натуральном выражении (9,44 %), что выше темпа развития всего рынка, т. к. рост продаж в упаковках и в деньгах соответственный. Таким образом, глав-

ным фактором роста продаж стало увеличение потребления данных препаратов в упаковках.

В первой десятке групп препаратов по АТХ-классификации по темпу развития продаж в локальной валюте (KZT) выделяются три группы ГЛС: половые гормоны и модуляторы половой системы (G03), офтальмологические (S01) и противодиарейные препараты (A07).

Лучший результат по темпу роста продаж и вкладу в прирост рынка продемонстрировали офтальмологические препараты.

Главным фактором значительного роста объема продаж офтальмологических препаратов стал рост продаж в упаковках. Это, скорее всего, связано с увеличением выявляемости такого заболевания, как глаукома.

29 ноября 2010 года подписан Указ Президента РК «Об утверждении Государственной программы развития здравоохранения (ГПРЗ) РК “Саламатты Казахстан”», план мероприятий по выполнению которой предусматривал организацию и оснащение глаукомных кабинетов в областных центрах и городах Алматы и Астана. В данных кабинетам проводили скрининг на выявление глаукомы. В алгоритме проведения скрининг-осмотра на раннее выявление глаукомы целевую группу составляют мужчины и женщины в возрасте 40, 42, 44...70 лет, не состоящие на диспансерном учете по поводу глаукомы. Количество зарегистрированных больных с начала скрининга увеличилось на 46 % [6].

4. Проведя анализ текущей ситуации на рынке фармацевтических препаратов в РК, можно сделать следующие выводы.

Стабильная экономическая ситуация и стабилизация курса доллара/евро к казахстанскому тенге позволяют предположить снижение экономических рисков для фармпромышленности и бизнеса в целом, особенно критично для иностранных фармацевтических компаний. Также имеет значение и для локальных, т. к. комплектующие, субстанции, как правило, закупаются за границей.

Реформы на уровне министерства, особенно внедрение ОСМС, по прогнозам, будут благоприятно влиять на развитие фармрынка и укреплять и развивать существующую модель совершенной конкуренции на фармацевтическом рынке.

Т. к. пакет ОСМС будет включать в себя не только базовые (самые доступные препараты по госзакупу) препараты, но и более качественные, дорогие препараты, то нивелируются преференции в сторону дешевых дженериковых препаратов.

В 2017 году отмечен значительный рост государственных закупок препаратов в упаковках, в денежном эквиваленте рост значительно меньше, рост розничного рынка в упаковках в минусе, в денежном эквиваленте +1 %. На данный момент существует 2 разные стратегии, каждая из который достаточно успешна: 1-я — демпинг цены и включение в список препаратов по государственному закупу, минимальные инвестиции в продвижение, 2-я — установление среднерыночной конкурентоспособной цены и достаточные инвестиции для маркетингового продвижения препаратов. Обе стратегии будут успешны с учетом допустимой для компании маржинальности.

В первом случае маржинальность достигается преимущественно за счет объемов, во втором — за счет значимой ценовой надбавки.

Согласно данным за 2017 год очевидно, что наиболее развитые сегменты по основным группам препаратов:

- **системные антибактериальные препараты (J01);**
- **противовоспалительные и противоревматические средства (M01);**
- **анальгетики (N02);**
- **препараты от простуды (R05).**

Несмотря на то, что рост продаж антибиотиков падает, в абсолютных цифрах они остаются лидерами продаж среди всех групп. Нужно учитывать, что продажи имеют сезонный характер (в летний период снижаются). Это касается и антибиотиков и средств от простуды.

Противовоспалительные и противоревматические средства уверенно растут и в денежном выражении, и в упаковках, в 3 раза опережая средний рост всего рынка в денежном эквиваленте.

Рынок фармацевтических препаратов во многом зависит от реформ здравоохранения на государственном уровне. Для успешного мониторинга и прогнозирования ситуации на рынке необходимо учитывать и отслеживать изменения, утверждаемые на уровне

Министерства здравоохранения. Пример со скринингом офтальмологических заболеваний наглядно это демонстрирует.

Список литературы

1. https://shkolazhizni.ru/health/articles/7016/.
2. https://forbes.kz/process/economy/ekonomika_kazahstana_v_2017_byivalo_i_huje/.
3. https://365info.kz/2016/11/dlya-chego-v-kazahstane-vvoditsya-obyazatelnoe-meditsinskoe-strahovanie/.
4. http://abctv.kz/ru/news/osms-poluchil-otsrochku.
5. НАО «Фонд социального медицинского страхования», https://www.informburo.kz/, Департамент Комитета фармации МЗ РК по Карагандинской области, http://www.mz.gov.kz.
6. http://www.eyepress.ru/article.aspx?20618.

Приложение 1

Глоссарий:
INN (МНН) - Международное непатентованное наименование лекарственного средства
OTC (Over-the-counter) – лекарственные средства, выдаваемые без рецепта врача (безрецептурные препараты);
RX – лекарственные средства, выдаваемые только по рецепту врача (рецептурные препараты);
ATC (ATX) - анатомическая терапевтическая и химическая классификация лекарственных седств;
Sales KZT – продажи в стоимостном выражении (тенге);
Growth KZT – прирост продаж в стоимостном выражении (тенге);
MS KZT – доля рынка в стоимостном выражении (тенге);
Sales unites – продажи в упаковках ;
Growth unites - прирост продаж в упаковках
MS unites – доля рынка в упаковках
RETAIL – розничная продажа препаратов (от дистрибуторов в розничные аптеки)
BUDGET – государственные закупки (от дистрибуторов в ТОО СК Фармация)
Дженерик [1]– по данным ВОЗ: «Такой лекарственный препарат, который предназначен для возможной замены инновационного лекарственного препарата, он выпускается без лицензии компании, производящей инновационный лекарственный препарат, и размещается на рынке после окончания срока действия патента или других исключительных прав».
ОСМС – Обязательное социально-медицинское страхование
GMP («Good Manufacturing Practice», Надлежащая производственная практика) — система норм, правил и указаний в отношении производства лекарственных средств, медицинских устройств, изделий диагностического назначения, продуктов питания, пищевых добавок и активных ингредиентов.
GPP («Good Pharmacy Practice», Надлежащая аптечная практика) представляет собой стандарт, разработанный с целью обеспечения надлежащего качества фармацевтических услуг, оказываемых аптечными работниками населению.
GDP — это система обеспечения качества для складских предприятий и оптовых баз в сфере обращения лекарственных средств.

Совершенствование системы менеджмента компании на примере АО «Энергоинформ»

Нурлан Егембердиевич Дуйсенов

Алматы Менеджмент Университет, г. Алматы, Республика Казахстан
nurlane1971@gmail.com

Резюме. Целью статьи является изучение вопроса внедрения комплексной информационной системы управления, которая позволит получать консолидированную и достоверную информацию для принятия эффективных управленческих решений. Внедрение системы учета может привести к усилению контроля по ключевым бизнес-процессам компании, что повысит степень сохранности активов, степень прозрачности всех процессов в группе, качество принятия управленческих решений, улучшит условия проведения внутреннего и внешнего аудита, поспособствует росту инвестиционной привлекательности компании.

Ключевые слова: ERP-системы, менеджмент, КИСУ, информационные системы.

Неотъемлемыми элементами современной экономики являются высокий динамизм, усиление конкуренции, рост и изменчивость предпочтений потребителей, непредсказуемость политической ситуации и т. д. Компании приходится взаимодействовать с оказывающими на нее влияние факторами внешнего окружения: адаптироваться к ним, нейтрализовать угрозы и использовать благоприятные возможности.

Данные условия обуславливают необходимость применения соответствующих инструментов диагностики внутренней и внешней среды и механизмов выбора методов и систем управления компанией.

Анализ ряда литературных источников показывает, что среди специалистов в области менеджмента существуют различные, иногда противоречивые подходы к совершенствованию системы менеджмента. Более того, в последнее время некоторые исследователи вообще ставят под сомнение необходимость разработки на предприятиях какой-либо системы менеджмента из-за ее зачастую негибкости, инертности, неспособности противостоять темпам изменений в обществе и бизнес-среде.

В основе такой позиции лежит неправильное понимание содержательной сущности этого понятия, что, в свою очередь, может привести организацию к нежелательным последствиям.

В мировом деловом обороте существуют и активно используются два термина: enterprise governance и enterprise management. На русский язык эти термины можно перевести одинаково: управление компанией, — но они означают разные понятия, поэтому автор, рассматривая систему менеджмента компании, понимает его с позиции enterprise governance, а enterprise management переводит как «менеджмент».

Отличие этих двух понятий обусловлено несколькими критериями. Прежде всего это субъектный состав. Управление включает в себя отношения между заинтересованными лицами, акционерами (участниками общества), советом директоров и исполнительными органами общества. Менеджмент включает в себя отношения между рядовыми сотрудниками, менеджментом среднего звена и исполнительными органами общества, единоличными и коллегиальными: директором, президентом, правлением, дирекцией и др.

Как считает казахстанский ученый С. Филин, «менеджмент осуществляется исключительно менеджментом компании (высшим руководящим звеном), а управление осуществляется всеми органами правления компании (акционеры, совет директоров, генеральный директор и менеджмент)».

Управление первично по отношению к менеджменту, поскольку оно реализует базовые права собственности.

Управление необходимо для того, чтобы акционеры и иные заинтересованные лица, в том числе общество в целом, могли обрести доверие к экономической системе как таковой и к ее институтам. Инвесторы или акционеры, равно как и все другие заинтересованные лица, должны быть уверены, что их интересы защищены, что компании на международном рынке работают эффективно, открыто и честно и что имеются механизмы и институты, способные обеспечить этот процесс.

Улучшения в управлении в глазах инвесторов могут получить существенные преимущества по сравнению с другими организациями, действующими в тех же отраслях.

Менеджмент является инструментарием, применяемым менеджерами корпоративных структур и их подразделений (дочерних компаний и филиалов) и охватывающим следующие моменты:

- формирование системы управления и управленческая диагностика;
- создание системы управления производственно-хозяйственной деятельностью в компании;
- информационные системы управления в компаниях, включающие в себя создание единого информационного пространства в компании и системы управления компанией с использованием информационных технологий.

Все это позволяет менеджерам эффективно управлять компанией.

Таким образом, менеджмент и управление — различные понятия. Основным их отличием является то, что управление шире, менеджмент является его «составной частью». Задачей управления является поиск баланса между интересами собственников компании и менеджеров. Задачей менеджмента считается оперативное решение всех текущих вопросов (координация работы управляющих, рабочего персонала, клиентов, а также работа логистики) и обеспечение эффективной работы компании.

При этом эффективное управление напрямую зависит от организации менеджмента компании, который ответствен за реализацию разработанной стратегии и организацию исполнения управленческих решений.

Одним из способов совершенствования системы менеджмента компании является внедрение ERP-систем. Понятие ERP (Enterprise Resource Planning — системы планирования ресурсов предприятия) введено компанией Gartner Group еще в 90-х годах прошлого века как стандарт к требованиям функциональности программных платформ, на которых строятся информационные решения для предприятий (Медетов, 2014).

ERP представляют собой централизованную унифицированную базу данных и служат единым приложением и общим пользовательским интерфейсом для управления финансово-хозяйственной деятельностью. Данные системы применяются при планировании и прогнозировании, управлении финансами, запасами, производством, продажами, закупками и т. д.

ERP — это система управления ресурсами компании, при этом эксперты в данной сфере отмечают, что основное слово в этой системе — компания.

ERP-системы внедряют в целях объединения всех подразделений компании и всех необходимых функций в одной информационной среде, которая обслуживает текущие нужды данных подразделений. Разработка такой единой системы — непростая задача. Обыкновенно каждое подразделение имеет свою компьютерную систему, которая оптимизирована под решение операционных задач.

ERP-система является единой базой данных по всем подразделениям и задачам, делая упрощенным доступ к информации, а также подразделения имеют возможность обмена текущей информацией.

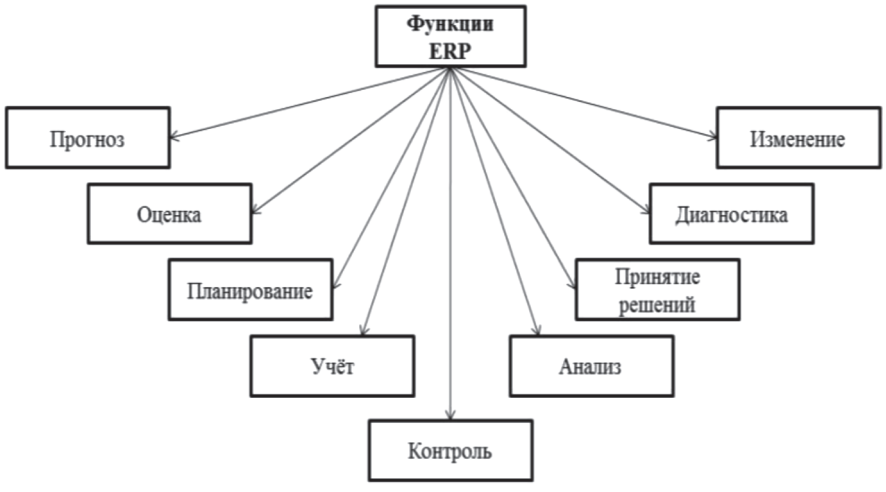


Рисунок 1. Функции ERP (Яковлев, 2015)

Согласно словарю APICS (American Production and Inventory Control Society), существует два определения ERP-системы. В первом случае ERP означает автоматизированную систему, состоящую из людей, программного обеспечения и аппаратных средств для организации и планирования как материальных, так и нематериальных ресурсов предприятия независимо от географического нахождения источника данных (Давенпорт, 1998). Во втором ERP — методология для эффективного планирования совокупного ресурса компании в процессе ее финансово-хозяйственной деятельности.

Для оценки эффективности ERP-системы разрабатывается сбалансированная система показателей, состоящая как из количественных, так и качественных показателей процесса внедрения и управления ERP-системой (Каплан, Нортон, 2010).

По мнению С. Патушинского, «оперативное управление проектом способствует решению всех задач контроля над плановым и фактическим выполнением проекта и позволяет сократить время на подготовку бюджета строительного проекта до 60 % за счет использования единого информационного пространства, которое позволяет вести архив проектов, а также расчеты затрат типовых конструкций» (Патушинский, 2014).

ERP второго поколения имеет ряд характеристик:

- более расширенный функционал ERP-систем, целостная автоматизация функций системы управления в режиме онлайн;
- существенность ERP-системы в деятельности предприятия;
- автоматизация внутренних бизнес-процессов компании и свободное взаимодействие компании со своими партнерами и клиентами;
- пользователи ERP-систем — это внутренние и внешние компании всех секторов экономики, не существуют ограничения на размеры и географическое положение объектов управления (филиалов и подразделений корпорации);
- прозрачность ERP-системы, непрерывная поддержка взаимодействия с информационными системами извне и на базе стандартизации технологий и программного интерфейса;
- единая информационная среда для принятия управленческих решений, высокое качество предоставленной информации для осуществления функций управления, актуальные ИТ-обработки данных;
- надежность КИС, постоянная защита данных от несанкционированного доступа, других проблем сохранности данных, удобный интерфейс и др. (Топорец, 2003).

В ERP 2-го поколения были включены функциональные элементы «электронного бизнеса», которые были реализованы как веб-приложения:

- SRM (Supplier Relationship Management) — система управления взаимоотношениями с поставщиками (закупки);
- SCM (Supply Chain Management) — система управления логистическими цепочками (доставка ресурсов или продукции);
- CRM (Customer Relationship Management) — система управления связями с клиентами в отделах продаж;
- BI (Business Intelligence) — бизнес-аналитика для создания аналитических отчетов и анализа бизнес-процессов;
- HRM (Human Resource) — система кадрового менеджмента;
- Financials — управление финансами (финансового управляющего, экономиста, инвесторов);
- Mobile Business (мобильный бизнес) — система местоположения бизнеса;
- PLM (Product Lifecycle Management) — системы управления жизненным циклом продукции;
- Knowledge Management — системы управления знаниями относительно бизнеса (возможность извлечения знаний из накопленных фактов и материалов в базе) и др.

Таким образом, внедрение ERP дает возможность организовать многоступенчатые бизнес-процессы компании, повышает результативность планирования, оптимизирует взаимосвязи внутри компании, которые определяют осуществление стратегических целей и намеченных планов.

Международная исследовательская компания Panorama Consulting Solutions в отчете по ERP-2017 поделилась статистикой по самым распространенным причинам внедрения автоматизированных систем управления предприятием, критериям их выбора и срокам окупаемости.

Согласно результатам опроса, во всем мире прослеживается тенденция увеличения спроса на ERP среди предприятий малого и среднего бизнеса с годовым доходом менее $ 300 млн. С марта 2015 по февраль 2016 года их доля среди всех проектов внедрения возросла до 59 %. Из-за увеличения численности предприятий с небольшим бюджетом повысился средний уровень затрат на ERP-проекты: с 5,9 % годового бюджета компании в отчете 2015 года до 6,5 % в отчете 2016 года.

Распространенным поводом внедрения ERP-систем остается стремление предприятий упростить работу сотрудников и наладить эффективное взаимодействие между удаленными друг от друга подразделениями (15 % в совокупности). 17 % компаний, участвующих в опросе, решили автоматизировать систему управленческого учета и повысить эффективность бизнеса. 14 % решили соответствовать требованиям современного рынка. 14 % внедряли системы в целях упрощения работы персонала. 13 % основным мотивом считают эффективную интеграцию корпоративных систем в региональных филиалах.

По сравнению с 2016 годом количество компаний, которые желают интегрировать корпоративные информационные системы в географически распределенных филиалах, возросло на 8 %. Количество компаний, которые сменяют устаревшие решения на новые системы, снизилось на 7 %.



Рисунок 2. Причины внедрения ERP (Panorama's 2017 ERP Report)

В соответствии с результатами исследования, ERP-системы сейчас пользуются спросом у компаний с широким диапазоном среднегодового дохода. Большая часть таких компаний имеет доход не менее $ 50 млн. Средний доход компаний — заказчиков ERP составляет около $ 450 млн.

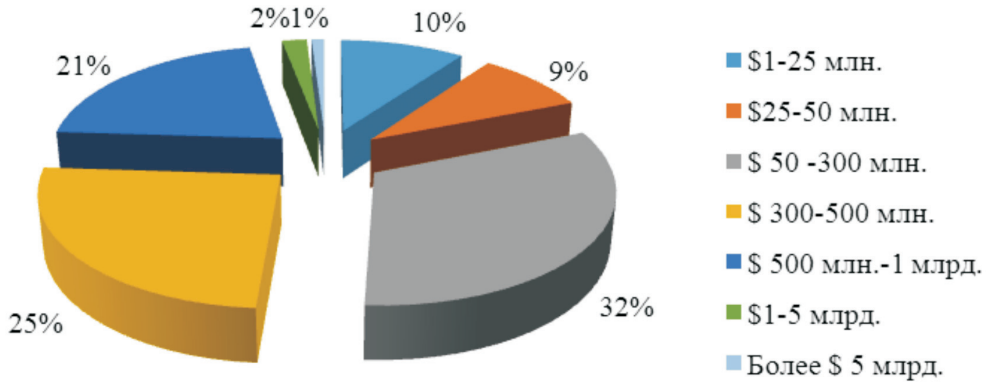


Рисунок 3. Ежегодный доход компаний (в долл. США) (Panorama's 2017 ERP Report)

За 2016 год значительно возросло количество компаний, которые инвестируют в организационные изменения и оптимизацию управленческих процессов. 84 % респондентов уделяли умеренное и акцентированное внимание оптимизации управленческих процессов с внедрением ERP. 16 % опрошенных не проявили интереса к данному вопросу.



Рисунок 4. Управление организационными изменениями (Panorama's 2017 ERP Report)

Компании стали инвестировать больше в управление бизнес-процессами. 93 % из числа опрошенных хотели бы улучшить или все процессы, или некоторые из своих бизнес-процессов.

Результаты исследования Panorama Consulting подтвердили, что внедрение ERP дает возможность повысить продуктивность в долгосрочной перспективе.

Анализ результатов вторичного исследования показал, что имеющиеся в настоящее время на рынке программного обеспечения доступные продукты предназначены для решения частичных функциональных задач компании — различных видов учета и календарного планирования, — а также для анализа экономических показателей деятельности предприятия и не обеспечивают полностью потребностей оперативного управления и планирования деятельности компании.

Таким образом, для достижения цели исследования необходимы разработка и внедрение интегрированной корпоративной информационной системы на базе ERP, которая позволит оперативно воздействовать на организационно-технологические и экономические параметры протекания управленческих процессов и их ресурсного обеспечения с целью обеспечения непрерывности, а также повышения эффективности системы менеджмента.

В результате опроса автор выяснил: большинство экспертов уверены, что внедрение ERP-системы подразумевает реструктуризацию всех бизнес-процессов и смену модели корпоративного менеджмента в строительной компании. Так, 47 % опрошенных считают, что ERP-система оптимизирует процесс планирования строительного производства. 44 % опрошенных согласились с тем, что функционирование системы корпоративного менеджмента в строительной компании зависит от использования программных средств планирования и контроля и выразили мнение, что ERP-системы помогут отладить бизнес-процессы и улучшить возможности проектного менеджмента.

Однако некоторые респонденты выразили согласие с мнением, что для строительного бизнеса достаточно BIM-решений, которые восполнят все возможности ERP-системы, — 33 % опрошенных.

В целом существенная часть экспертов (60 %) единодушны, что внедрение КИС меняет всю систему корпоративного менеджмента.

На данном этапе жизненного цикла компании в рамках рекомендаций для решения задач и достижения целей в процессе оптимизации корпоративного менеджмента компании необходимо выполнение следующих мероприятий:

1. Развернуть единую автоматизированную систему управления проектами на базе Oracle Primavera для всех проектов всех дивизионов холдингов.
2. Обеспечить выполнение единой методологии и технологии планирования, актуализации и контроля графиков проектов в Primavera, с учетом различий в реализации проектов.
3. Обеспечить автоматическое формирование отчетности с использованием ERP-системы для всех проектов:

- по плановым, фактическим и прогнозным срокам (а также отставаниям) выполнения работ проектов (с акцентом на работы критического пути);
- по плановому, фактическому и оставшемуся количеству физических объемов (а также отклонениям);
- консолидированного отчета по плановой и фактической стоимости физических объемов и отчетности по маржинальности всех проектов с использованием управленческого учета на платформе 1С и данных БД Primavera.

4. Произвести переход всех департаментов на единую платформу, согласование выводимых показателей и внешних панелей.
5. Произвести реинжиниринг и формализацию процессов управления проектами в рамках отдельного консалтингового проекта.
6. Максимально сократить количество программных продуктов, тем самым уменьшить количество связей и информационных потоков.

Список литературы

1. Асаул, А. Н., Павлов, В. И., Бескиерь, Ф. И., Мышко, О. А. Менеджмент корпорации и корпоративное управление. — СПб.: Гуманистика, 2006. — 328 с.
2. Корпоративное управление: казахстанский контекст: Учебное пособие / Под общ. ред. С. А. Филина. — Алматы, 2009. — 397 с.
3. Мальцев, С. В. Процессный подход к управлению: теория и практика применения // Cfin.ru: информационно-аналитический портал. — М., 2014. Доступно: http://www.cfin.ru/itm/bpr/t&p.shtml (дата обращения 01.22.2018).
4. Проект «Разработка и внедрение Корпоративной информационной системы автоматизации финансово-хозяйственной деятельности» [Электронный ресурс] // Вестник КИИСУ. — 2016. URL: http://www.transneft.ru/u/journal_file/462/book03-16-web.pdf (дата обращения: 01.22.2018).
5. Panorama Consulting Reports, 2017. Доступно: https://www.panorama-consulting.com/services/erp-software-implementation/ (Дата обращения 24.01.2018).

Современные методологии стратегического менеджмента, разработки стратегии и стратегического управления

Канаткалий Тулигенович Дусалиев

Алматы Менеджмент Университет, г. Астана, Республика Казахстан
paralympic.judo@gmail.com

Резюме. В статье рассматриваются возможности применения в казахстанских условиях методологий Exploring Strategy model и Total Systems Intervention в комплексе.

Ключевые слова: стратегический менеджмент, стратегия, стратегическое управление.

Последнее десятилетие характеризуется высокой турбулентностью мировых рынков, и в связи с этим фактором требуются новые методологии стратегического управления. Первая разработка, получившая всемирное признание, — модель стратегического менеджмента, разработанная Джонсоном и Скоулсом (Jonson, Scholes & Whittington) в 2005 году, получившая название Exploring Strategy model. Затем в 2008 году появилась технология Turnarounds management, разработанная рядом ученых в рамках ассоциации Turnaround Management Society (International/Focus on Europe) и Institute for Turnaround (England).

Рассмотрим подробнее **модель Exploring Strategy** с целью определения места и роли в ней стратегии и системы стратегического планирования. Следует отметить, что в последнее время (по утверждению ряда научных изданий) основная масса компаний из топ-100 в мире пользуется этой моделью. Ее еще называют моделью трех линз (рис. 1).

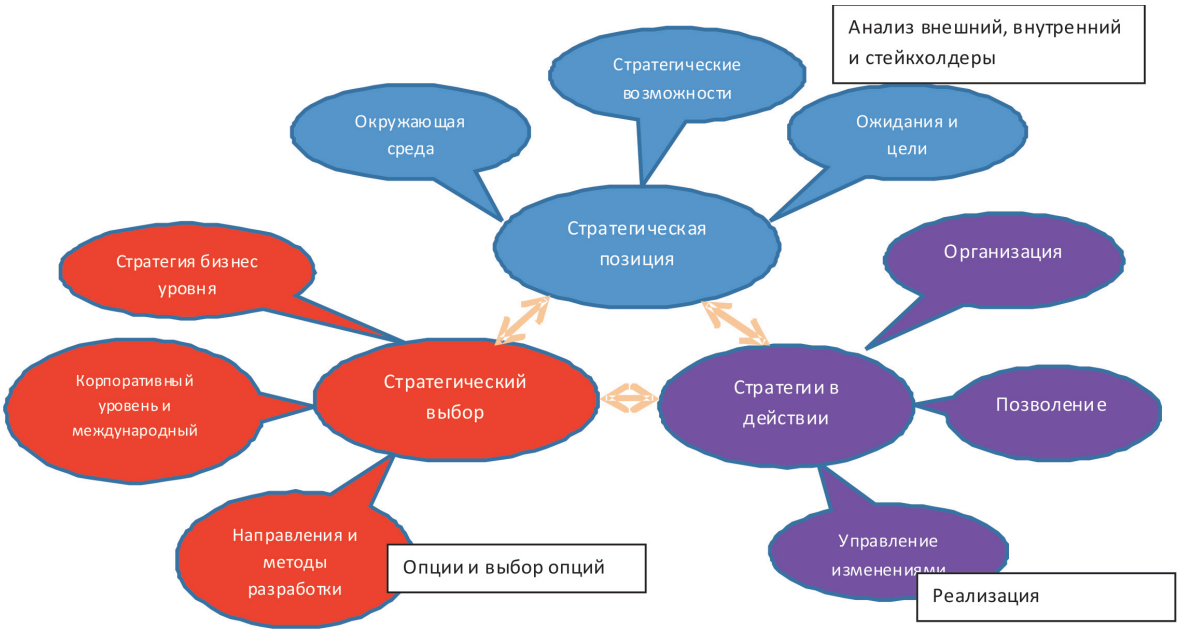


Рисунок 1. Модель элементов стратегического менеджмента
Примечание: по источнику [1].

В данной модели в качестве отдельного фокуса выделен аналитический блок в виде **стратегической позиции**, кроме этого, он подкреплен ожиданиями и целями стейкхолдеров. В разработках предыдущих периодов эти элементы были неотъемлемой частью алгоритма разработки стратегии, делались один раз в начале разработки. В данной модели аналитический цикл, корректировка целей и ожиданий может проводиться как при разработке стратегии, так и при реализации стратегии, то есть аналитический цикл и корректировка целей могут проводиться постоянно чуть ли не в оперативном режиме.

В отдельную позицию выделены мероприятия по разработке стратегии и сразу же закладывается иерархичность стратегии (корпоративный, бизнес-уровень, функциональ-

ный, линейный). Это блок **стратегический выбор**, который посвящен созданию комплексной стратегии и организации стратегического взаимодействия. В данной модели стратегия не остается неизменной, более того, под воздействием обратной связи от стратегической позиции и стратегии в действии позиция «стратегический выбор» может пересматриваться и активно меняться. Скорость изменений может быть очень высокой.

Позиция **«стратегия в действии»** содержит в себе весь комплекс мероприятий по практическому осуществлению стратегии. При этом стратегическое планирование может осуществляться как в составе элемента «организация», так и в составе элемента «управление изменениями». При чем эти планы могут постоянно корректироваться как внутри блока под воздействием элемента «позволение», так и под воздействием корректирующих решений «стратегического выбора» и стратегической позиции. Элемент «позволение» представляет собой непосредственное управление реализацией стратегических планов. Место его расположения зависит от степени делегирования полномочий, то есть он может располагаться на любом уровне (корпоративный, бизнес, функциональный, линейный), но в любом случае в данной модели стратегическое планирование распределено по двум направлениям: в составе элемента «организация» — оперативное и тактическое планирование текущей деятельности; в составе элемента «управление изменениями» — планирование инновационной деятельностью и управление проектами.

В целом модель эффективно реагирует на изменение внешних и внутренних факторов за счет увеличения частоты обратной связи и решений между тремя модулями. Скорость может быть очень высокой, то есть изменения могут происходить в постоянном режиме при условии высокой турбулентности рынка и т. д.

В данной модели система стратегического планирования и разработка стратегии отделены друг от друга, отрегулированы аналитическим блоком, который контролируют стейкхолдеры. Система также подразумевает разделение блоков через распределение ответственности и операционные процессы.

Рассмотрим подробнее структуру и функционал блоков.

Понимание **стратегической позиции** связано с выявлением влияния на стратегию внешней среды, изучением стратегического потенциала организации (ресурсы и компетенции), а также ожиданий и влияния заинтересованных сторон.

Изучение этих вопросов играет центральную роль в понимании стратегической позиции, поскольку позиция и взаимоотношения являются платформой для построения дальнейшей стратегии. Как правило, при изучении окружающей среды рассматривают контекст комплексного влияния политических, экономических, социальных, технологических, экологических и правовых факторов. Большую роль играет историческая динамика изменения этих факторов и их взаимосвязь. Как правило, показатели выбираются и кластеризуются для проведения кластерного анализа переменных. История поведения кластеров выявляет активные кластеры, приводящие к риску. Также они используются в построении моделей стратегического выбора.

Применение кластеров в блоке «стратегия в действии» играет неоценимую роль, поскольку позволяет прогнозировать возникновение как возможностей, так и угроз.

Стратегическая позиция предусматривает проведение комплекса аналитических исследований внешней и внутренней среды предприятия, и, как правило, этот комплекс состоит из:

- PESTLE-анализа;
- анализа 5 сил Портера;
- функционального анализа;
- SWOT-анализа.

Все анализы проводятся последовательно, с включением результатов предыдущих анализов в последующие. Эта методика позволяет получить комплексный результат. Кроме этого позиция компании и потенциальных конкурентов отражается на графике трехмерной матрицы совместно с позициями конкурентов. Также в матрице отражаются незанятые ниши рынка и перспективные направления развития по товарным группам, которые оживут с приходом ТНК или их дистрибьюторов.

Важную роль в данной линзе играют ожидания и цели стейкхолдеров, поскольку от этого будет зависеть возможность использования всех имеющихся и вновь привлекаемых ресурсов, т. к. ожидания и цели могут стать первичным камнем преткновения на пути

дальнейшего развития бизнеса и понимание стратегии стейкхолдерами является основополагающей функцией стратегического позиционирования [2].

В отношении стейкхолдеров Генри Минцберг дал три наиболее типичных подхода к принятию стратегических решений, которые включают в себя:

- предпринимательский режим;
- адаптивный режим;
- режим планирования.

Эти три подхода являются базовыми при определении возможностей стейкхолдеров влиять на эффективность стратегических решений.

Предпринимательский режим предполагает активное участие инвестора в управлении компанией и генерации им большого количества перспективных и эффективных решений.

Адаптивный режим предполагает постепенное, не всегда поступательное движение. Иногда его называют «выкарабкиваться», этот режим принятия решений характеризуется реакцией на существующие проблемы, а также отсутствием упреждающего поиска новых возможностей. Иногда эти проблемы приобретают застойный и хронический характер в ожидании решения.

Режим планирования предполагает высокий уровень прогнозирования ситуации и выработку комплексных упреждающих решений. Такой режим требует постановки высокоэффективного аналитического комплекса, основанного на аналитике и прогнозировании поведения внешней и внутренней среды. Стейкхолдер организует такой комплекс и оперативно им управляет [1].

Комплекс **стратегического выбора** полностью направлен на понимание будущего и включает в себя пирамиду.

Наибольшей популярностью у профессионалов пользуется традиционный подход к разработке стратегии. Алгоритм процесса изображен на рисунке 2.

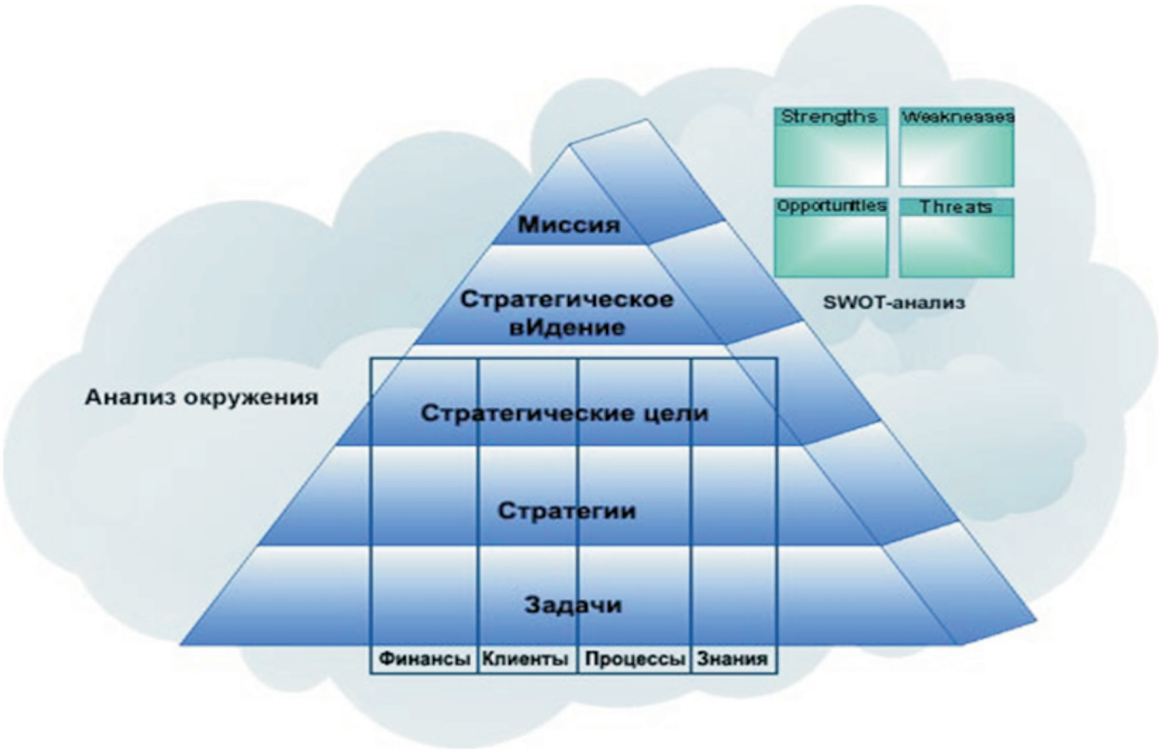


Рисунок 2. Пирамида разработки стратегии

Примечание: перевод автора по источнику [3]

Анализ окружения и SWOT — элементы, которые поступают непосредственно из блока стратегической позиции и выступают в роли информационно-аналитического обеспечения разработки стратегии. При этом раздел «Стратегии» могут представлять любые

формы, описанные в концепции 5 Ps Минцберга (план, шаблон, позиция, уловка или перспектива) [4]. Оформляться стратегия может методом картирования, при этом используются:

1) карты BSC (Нортон, Каплан);
2) процессные карты;
3) дорожные карты;
4) карты задач (дерево, сценарии...);
5) карты создания потока ценностей.

Задачи могут быть сформулированы в рамках карт как их элементы.

Миссия, видение и цели практически не претерпели изменений в алгоритмах формулировки и поэтому не нуждаются в расшифровке.

Блок **«Стратегия в действии»** представляет собой организационный элемент, который включает в себя следующие процессы:

1) сквозное стратегическое, тактическое и оперативное планирование на ограниченный период времени (квартал, месяц);
2) организацию процессов и взаимодействие между подразделениями и бизнес-единицами;
3) систему управленческого контроллинга (предварительный оперативный и итоговый контроли).

Элемент «позволение» подразумевает организацию или корректировку модели управления на период (полномочия, ответственность, центры принятия решений). Важную роль играют вопросы согласования практических решений и действий с другими блоками и информационный обмен. Фактически элемент «позволение» играет в блоке управляющую роль, точно так же, как стейкхолдеры в блоке стратегической позиции и корпоративный уровень в блоке стратегического выбора.

Элемент «управление изменениями» функционирует как проектный офис, реализующий как внешние, так и внутренние проекты. Управляется он также элементом «позволение», но структурно может быть отделен от основной организационной структуры и может представлять собой бюро корпоративного подчинения.

Все три блока в модели находятся в постоянном взаимодействии и, при условии грамотного распределения полномочий, работают очень эффективно. Значительно сокращается время на прием решений на всех уровнях и в то же время вся система «прозрачна» для управленцев любого уровня, а все решения согласованы и увязаны в единый стратегический комплекс.

Технология **Turnarounds management** разработана Флудом и Джексоном (Flood, R. L., and Jackson, M. C.) в 2004 году. Прошла первичную апробацию и начиная с 2008 года активно используется крупным и средним бизнесом. Сущность технологии заключается в том, что как только показатели предприятия начинают падать, как правило, стейкхолдеры или корпоративные менеджеры начинают приглашать Turnarounds management (или менеджера изменений). В кратчайшие сроки менеджер изменений и его команда проводят комплекс мероприятий по реорганизации компании или бизнес-единицы корпорации. При этом собственный менеджмент осуществляет функции наблюдения и после окончания изменений может приступать к дальнейшему выполнению своих обязанностей. Изменениям подлежат практически все подразделения и функции предприятия. Нужно понимать, что команда менеджера изменений является высокопрофессиональной группой, которая практически проводит в жизнь комплекс изменений и добивается конечного результата. Таким образом, формируется альтернатива консалтинговым компаниям, которые ограничиваются рекомендациями. Начиная с 2008 года созданы ассоциации Turnarounds management, которые активно готовят менеджеров изменений. Кроме этого, они обобщают опыт и разрабатывают методологическую базу. Поскольку в большинстве случаев изменения затрагивают стратегические задачи и цели, то Turnarounds management работает с позиции стратегических инноваций [5].

В настоящий момент менеджеры изменений используют следующие системные методики:

- TSI (Total Systems Intervention);
- SAST (Strategic Assumption Surfacing &Testing);
- SSM (Soft Systems Methodology);
- PSM (Problem Structuring Methodology).

Наибольший интерес представляет методология TSI. Рассмотрим основные моменты, на которых она основана.

Total Systems Intervention. Модель представляет собой комплексную систему, включающую в себя информационно-аналитическое обеспечение, стратегические разработки от группы специалистов-функционалов, действующих на уровне реализации стратегии. Схема модели изображена на рисунке 3.

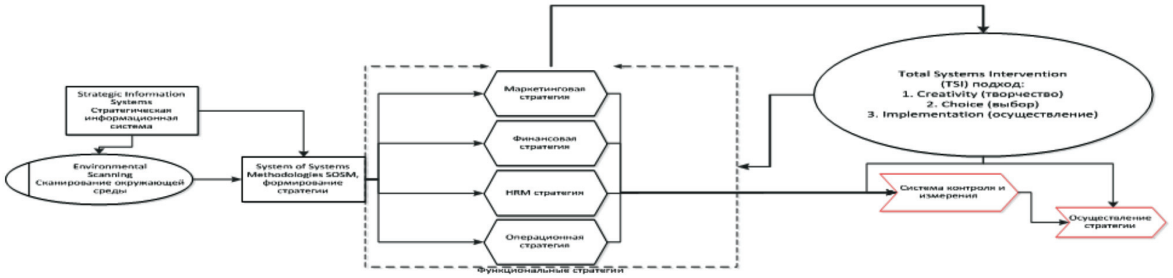


Рисунок 3. Применение TSI в процессе изменений

Примечание: источник [5]

Основу методологии составляет создание стратегической информационной системы, которая в постоянном режиме сканирует внешнюю и внутреннюю среду. Это необходимо для постоянной корректировки общей и функциональных стратегий. Формированием и корректировкой стратегии в постоянном режиме занимаются менеджер изменений и функциональные менеджеры. Непосредственно процесс TSI осуществляют сформированные по продуктовому или региональному принципу экспертные группы. В состав групп могут входить линейные менеджеры, специалисты и даже временно привлеченные эксперты со стороны. То есть практически реализуется принцип втягивания в процесс оперативно-стратегического управления максимально большого количества персонала для раскрытия его творческого потенциала.

В данной модели изменения происходят постоянно и процесс совершенствования идет быстро.

Разработкой стратегии и ее корректировкой в постоянном режиме занимаются менеджер изменений и функциональные менеджеры. Планированием, организацией, внедрением инноваций и реализацией стратегических инициатив занимаются линейные менеджеры, которые входят в состав или возглавляют экспертные группы.

Процесс TSI изображен на рисунке 4.

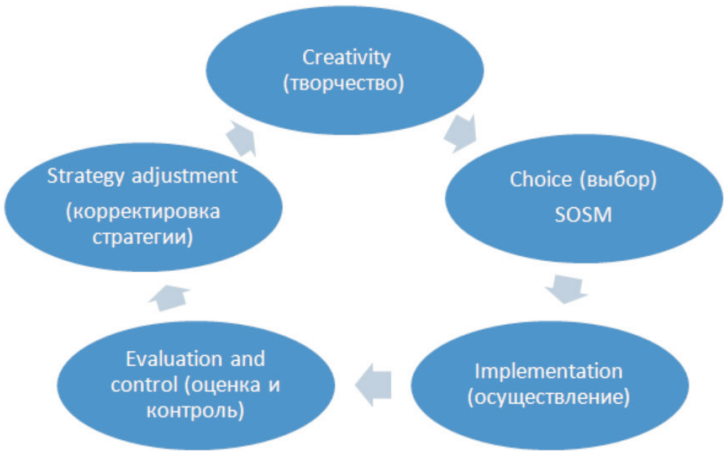


Рисунок 4. Процесс постоянного цикла TSI

Примечание: исполнил автор, источник [5]

Следует подробнее остановиться на SOSM. Технология подразумевает наличие максимального количества возможных сценариев действия, которые можно реализовать на рынке

с учетом реакции всех участников и их стремлению к движению и покою. Впервые эту модель предложил Джексон, поэтому она и носит название «Система Джексона о системных методах», SOSM (system of systems methodologies). Модель отображена на рисунке 5.

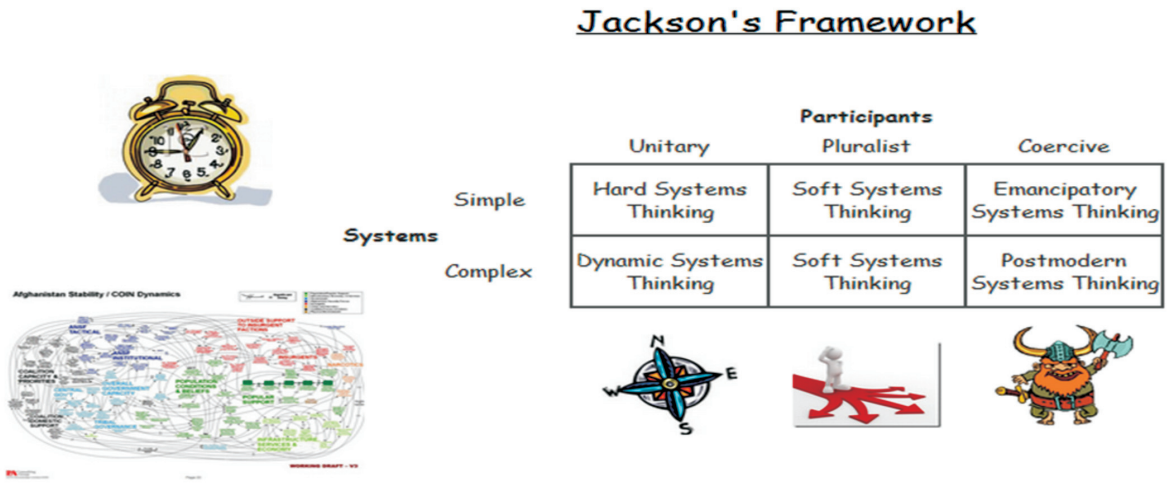


Рисунок 5. Применение технологии SOSM в TSI

Примечание: источник International Journal of Trade, Economics and Finance, Vol. 2, No. 2, April, 2011, p. 21

Конструкция Джексона основана на системной карте(изображение в левом нижнем углу), в которой обозначены все объекты надсистемы (потребители, поставщики, сервисники, конкуренты, госорганы, транспортно-логистические компании), а также их связи.

Для удобства решения системных проблем и понимания решений по воздействию на систему Флуд и Джексон [6] выдвинули группировку контекста проблемы ситуации в матрице, как показано на рисунке 6. Матрица состоит из двух измерений; одно связано с уровнем сложности проблемной системы (горизонталь, состоящая из двух строк: просто — simple и комплексно — complex), а другое относится к отношениям участников, участвующих в решении проблемы. Джексон [6] объясняет взаимосвязь и размерность следующим образом:

- первый столбец — люди могут быть в унитарных отношениях, если они разделяют ценности и интересы;
- второй столбец — люди могут быть в плюралистических отношениях, если их значения и интересы расходятся, но они имеют много общего, чтобы найти компромиссное решение, чтобы оставаться членами коалиции, которая представляет собой организацию;
- третий столбец — коллектив находится в конфликтных или принудительных отношениях, если его интересы расходятся кардинально и непримиримо. В этом случае власти приходится принимать единственное решение, которое работает в интересах одного человека или небольшой группы и противопоставляет его/их коллективу.

Используя матрицу, можно втягивать в процесс подготовки, обсуждения и принятия решений все заинтересованные стороны, в том числе и все объекты надсистемы (потребители, поставщики, сервисники, конкуренты, госорганы, транспортно-логистические компании). Конечно, матрица хорошо работает в звене «экспертные группы — функциональные менеджеры».

Таким образом, в основу принятия стратегических решений легла модель под названием system of systems methodologies, разработанная Джексоном и Кеем [6].

Разработка стратегии в условиях турбулентной внешней среды и резкой смены поведенческого стереотипа клиентов требует изменения методов стратегического планирования на более общие без излишней детализации. С этой целью применяют технологию «прилипания/увязания» с клиентом, поэтому и стратегия носит характер выбора направления (сегмент, продукты, география). При этом при разработке функциональных стратегий выставляются приоритеты для каждой функции с увязкой в общую системную модель по матрице Джексона SOSM [6].

Представленная модель позволяет очень быстро принимать эффективные решения, апробировать и внедрять их.

Модель представляет собой систему эффективной взаимосвязи стратегии, стратегического управления и объединенного информационно-аналитического пространства. Эффективность достигается прежде всего втягиванием в процессы принятия стратегических решений и планов всех объектов надсистемы (потребители, поставщики, сервисники, конкуренты, госорганы, транспортно-логистические компании). Данная модель была успешно применена для разработки стратегии развития Ассоциации единоборств Казахстане.

Список литературы

1. Thomas, L. Wheelen and Hunger J. David (2012). Concepts in Strategic Management and Business Policy, Pearson Education Asia, New Delhi.
2. Gerry Johnson, Kevan Scholes, Richard Whittington. Exploring Corporate Strategy/ Financial Times/ Prentice Hall/Website at www.booksites.net/ecs t.
3. J. Pfeffer. Management as symbolic action: the creation and maintenance of organisational paradigms / Academy of Management Journal, vol. 23, no. 4 (2014).
4. See Z. J. and D. B. Audretsch. Innovation in large and small firms — an empirical analysis, American Economic Review, vol. 78, September (2008), pp. 678–690.12.
5. Flood, R. L., and Jackson, M. C. (2011). Creative Problem Solving: Total Systems Intervention. Chichester, UK: John Wiley & Sons.
6. Holwell (eds.) (2008). Systems Approaches to Managing Change: a Practical Guide,London: Springer, in association with The Open University, Milton Keynes, UK, pp. 243–292.

Управление финансовыми результатами и использование прибыли на примере бизнес-проекта по перевозке сжиженного нефтяного газа

Светлана Аскаровна Жондельбаева, Жанат Жаксылыкович Ауезов

Алматы Менеджмент Университет, г. Алматы, Республика Казахстан
svetlana.kasym@mail.ru

Резюме. Целью создания любого предприятия является получение прибыли. Максимизация прибыли — одна из основных задач финансового менеджера, которая требует оптимальных решений в сфере капитальных вложений, управления структурой и стоимостью капитала, доходами и затратами, основным и оборотным капиталом. Стабильный рост прибыли — результат эффективного управления финансами хозяйствующего субъекта в целом, поэтому управление прибылью можно рассматривать как в широком, так и в узком смысле. Прибыль — основная цель деятельности коммерческих предприятий. Она наиболее полно отражает финансовый результат предпринимательской деятельности, обеспечивает финансирование расширенного производства, социально-экономического развития предприятия, является источником материального поощрения работников и базой для расчетов показателей инвестиционной привлекательности компании. Прибыль является источником формирования доходов государственного бюджета и в этом своем качестве согласовывает интересы государства и предпринимательских структур.

Управление финансовыми результатами и использование прибыли в узком смысле заключается в увеличении доходов предприятия, уменьшении расходов, формировании и реализации эффективной налоговой политики, оптимальном распределении прибыли. При этом эффективное использование прибыли в настоящее время актуально для всех субъектов казахстанской экономики в целом и для каждой компании в частности. В связи с этим вопросы управления финансовыми результатами и использования прибыли в компаниях сферы топливно-энергетического комплекса представляются одними из значимых и первостепенных.

Ключевые слова: эффективное использование прибыли, бизнес-проект, перевозка СНГ (сжиженного нефтяного газа) железнодорожными вагонами-цистернами

1 Управление финансовыми результатами на примере транспортно-логистической компании

1.1 Методология

Критерии определения управления финансовыми результатами и использования прибыли имеют важную особенность: все они имеют потенциал для анализа с использованием математического аппарата.

Метод оценки управления финансовыми результатами и использования прибыли — это способ подхода к изучению хозяйственных процессов предприятия в период их становления и в динамике развития.

Метод имеет характерные особенности:

- необходимо использовать определенные системы показателей;
- необходимо выявить изменения в этой системе и установить взаимосвязи между показателями.

Так, осуществляя процесс оценки управления финансовыми результатами и использования прибыли, специалисты, аналитики, заинтересованные пользователи применяют ряд специальных способов и приемов.

Способы применения финансового анализа, в свою очередь, можно условно разделить на две группы: традиционные и математические [1, с. 115].

К традиционным относят применение абсолютных, относительных и средних величин, приемов сравнения, сводки и группировки, а также приемы цепных подстановок.

Прием сравнения характеризуют проводимые сравнительные сопоставления финансовых показателей, которые нашли отражение в отчетном периоде, с их плановыми значениями и с теми показателями, которые отражены в предыдущем периоде.

Прием сводки и группировки — это объединение всех необходимых информационных данных и оформление их в аналитические таблицы.

Прием цепных подстановок используют, когда необходимо рассчитать величину комплексного влияния различных факторов и их воздействия на уровень совокупного финансового показателя. Основная идея данного приема заключается в том, что пользователи последовательно подставляют в значения отчетных показателей базисные, рассматривая при этом все другие как неизменные. Данный метод (замена) дает возможность выявить уровень влияния всех имеющихся факторов на совокупный финансовый показатель.

Таким образом, современная наука определяет в качестве основных методов анализа следующие:

- горизонтальный анализ;
- вертикальный анализ;
- трендовый анализ;
- метод финансовых коэффициентов;
- сравнительный анализ;
- факторный анализ.

Далее необходимо кратко остановиться на определениях каждого из вышеописанных анализов.

Горизонтальный (временный) анализ: сравнение по позициям по отношению к предыдущему периоду.

Вертикальный (структурный) анализ: определение структуры итоговых финансовых показателей, при этом выявляют влияние всех отчетных позиций на результирующее состояние.

Трендовый анализ: сравнение отчетных позиций и выявление тренда, посредством которого формулируются предполагаемые значения будущих показателей; возможен перспективный анализ.

Анализ относительных показателей (коэффициентов): проведение расчетов отношений в рамках отдельно взятых позиций одного или разных отчетов; указывает на взаимосвязь показателей.

Сравнительный анализ: анализ сводных показателей подразделений (или. как еще его называют, внутрихозяйственный), который проводится в сравнении показателей цехов, дочерних фирм.

Факторный анализ: служит индикатором влияния отдельных факторов (причин) на конечный результат; проводится посредством детерминированных и стохастических приемов исследования. Факторный анализ бывает прямой и обратный, то есть существует определенный синтез, при котором происходит соединение в общий результативный показатель отдельных компонентов.

Таким образом, необходимо заметить, что в исследовании проблемы управления финансовыми результатами и использования прибыли применяются все указанные методы, но в то же время следует добавить, что в арсенале экономической науки имеются и другие математические методы, такие как корреляционный анализ, регрессионный анализ и др., но в составе аналитических разработок они появились намного позднее.

1.2 Предметная область

Рынок сжиженного газа как альтернативный нефти энергоресурс находится в становлении или в процессе перехода рынка от возникновения к развитому состоянию. Это означает, что в ходе развития экономических отношений создаются условия, когда научный и технический прогресс позволяют снижать издержки в производстве сжиженного газа и делают, таким образом, его конкурентоспособным по отношению к другим видам энергии, в первую очередь к нефти. Это позволяет сделать вывод, что по мере дальнейшего развития научного и технического прогресса, дальнейшей оптимизации и автоматизации бизнес-процессов, роста производительности труда это позволит наравне с нефтепродук-

тами, а может быть, и в большей степени, использовать сжиженный газ в экономике. Подтверждением является факт, что спрос на данный вид сырья растет быстрее, чем на сырую нефть, в два раза и отображает возрастающий тренд спроса на мировом рынке.

Газ сжижают посредством охлаждения, переводя его из газообразного состояния в жидкое. В таком виде газ является удобным и эффективным видом топлива, которое заняло прочную позицию в мировом энергообеспечении.

Чтобы произвести сжиженный газ (любого вида), необходимо сырье — природный и попутный нефтяной газ. Указанные углеводороды различаются смесями неорганических и органических соединений. Так, например, природный газ на 95 % состоит из метана, а нефтяные газообразные смеси углеводородов содержат пропан и бутан, которые и влияют на характеристики горения и выделяемого тепла. Их высокое процентное содержание и делает газовую смесь горючей.

Преобразованный в жидкое состояние газ утяжеляется (в 650 раз), становится концентрированным и, соответственно, более удобным для хранения и транспортировки, особенно когда речь о больших расстояниях. При нахождении газа в условиях нормальных температур он остается в прежнем состоянии, что соответствует технике безопасности: тара, в которой находится газ, не подвергается излишнему давлению.

Учитывая рост производства сжиженного нефтяного газа и продуктов его переработки, становится очевиден рост инвестиций в данную сферу, несмотря на то что рассматриваемый вид транспортировки газа высокорисковый. Так, на долю железнодорожных перевозок приходится обширная номенклатура газов в сжиженном состоянии, из которых самый большой объем приходится на сжиженные углеводородам, номенклатура которых включает 39 позиций.

Важно добавить, что те газы, которые находятся в сжиженном состоянии, то есть прошедшие сжатие, охлаждение и растворение, представляют собой опасный груз и, согласно классификации грузов, относятся ко второму классу опасности и требуют при перевозке особых мер предосторожности. Перемещение указанных грузов относится к специфическим видам перевозок и, соответственно, требует строго учета таких жизненно важных вопросов, как использование надежных емкостей, транспортировка в которых будет безопасной с точки зрения вытекания. Также немаловажным является соблюдение всех необходимых правил безопасности с учетом особенностей погрузки-выгрузки продукта и соблюдения температурного режима.

На сегодняшний день транспортировка газа осуществляется при помощи:

- трубопроводного транспорта;
- танкеров-газовозов и контейнеровозов;
- железнодорожного транспорта (в данном случае газ транспортируется в специальных железнодорожных вагонах-цистернах (сосудах) под давлением в сжиженном виде).

Так газ доставляется крупным потребителям — газовым сетям, хранилищам и заводам.

Способы транспортировки сжиженного нефтяного газа, как видим, разнообразны, но наиболее востребована и эффективна перевозка железнодорожным транспортом.

2 Использование прибыли

2.1 Цель проекта

Целью статьи является рассмотрение и анализ бизнес-проекта по приобретению специализированных вагонов-цистерн в собственность компании, которая занимается транспортно-экспедиторской деятельностью, в частности перевозками сжиженного нефтяного газа.

Характеристика компании

Компания ТОО Prime Logistics создана в 2011 году (форма собственности частная), основная деятельность: транспортно-экспедиторская, логистика. В договорах услуга указывается как транспортно-экспедиторское обслуживание (ТЭО). Специализируется на перевозке только сжиженного нефтяного газа (СНГ). Кроме транспортно-экспедиторской деятельности компания оказывает услуги по грузоотправлению: технический осмотр вагонов, нанесение знаков опасности, пломбирование цистерн, предналивную и после-

наливную подготовку вагонов-цистерн с выдачей свидетельства о технической исправности котла, арматуры. Данная услуга необходима в связи с использованием вагонов-цистерн.

2.2 Проблема: формулирование и причины

Главная проблема заключалась в том, что, осуществляя деятельность в качестве экспедитора (с 2011 по 2015 г.), компания использовала взятые в аренду вагоны-цистерны, что существенно отражалось на прибыли, показывая нежелательную динамику. На основе трендового анализа выявлено, что снижение прибыли за указанный период составило 16,4 %.

Вертикальный анализ показал: доля прибыли по отношению к продажам в 2015 году снизилась и составила 12,4 %, в то время как в 2011 году была 28,7 %.

Коэффициенты доходности: ROE — 13,65 % в 2015 году и 22,7 % в 2011-м; ROA — 2,65 % в 2015 году и 7,45 % в 2011-м.

Коэффициенты рентабельности: валовая рентабельность в 2015 году — 21,4 %, в 2011-м — 28,9 %.

На основе факторного анализа выявлено, что основной проблемой снижения данных коэффициентов был рост расходов по аренде вагонов-цистерн. Также компания столкнулась с рядом трудностей, которых могло бы не быть, если бы ТОО было собственником вагонов-цистерн. Простой при наливе СНГ, простой при сливе СНГ — те проблемные моменты, с которыми компания сталкивалась, будучи арендатором вагонов-цистерн, при этом арендную плату компания должна была оплачивать ежедневно, что влекло упущенную выгоду.

Так, в результате простоев вагонов-цистерн ТОО Prime Logistics теряло ежемесячно 22 302 000 тг:

- $ 59 — стоимость простоя 1 вагона-цистерны в сутки;
- каждый вагон простаивает в месяц в среднем 12 дней;
- $ 59 х 100 х 12 дней = $ 70 800 = 22 302 000 тг (при курсе 315 тг за доллар) — ежемесячные потери.

Решение проблемы топ-менеджмент ТОО Prime Logistics увидел в запуске нового проекта по приобретению вагонов-цистерн в собственность компании. Для покупки парка оборудования была использована сгенерированная с 2011 года прибыль компании. Итого приобретено 100 вагонов-цистерн (2005 года изготовления) стоимостью $ 25 000 каждый, с гарантированным сроком службы 40 лет.

Доказательная база

Что касается доказательной базы описанного бизнес-проекта, то необходимо рассмотреть следующие таблицы.

Таблица 1. Расчет расходов на покупку вагона-цистерны

Период	Кол-во вагонов-цистерн	Цена 1 вагона-цистерны в $	Стоимость в $	Курс $ на конец мес.	Стоимость в тенге
Окт. 2016	30	25 000	750 000,00	334,00	250 500 000,00
Ноя. 2016	30	25 000	750 000,00	331,61	248 707 500,00
Дек. 2016	40	25 000	1 000 000,00	332,33	332 330 000,00
Итого	100		2 500 000,00		831 537 500,00

Примечание: составлено автором на основании данных бухгалтерской отчетности ТОО Prime Logistics [2]

Таким образом, данные таблицы 1 показывают, что за 3 месяца 2016 года приобретено 100 вагонов-цистерн на общую сумму $ 2,5 млн, что равнозначно 831 537 500 тг.

В таблице 2 приведены расчеты затрат при аренде вагонов-цистерн.

Таблица 2. Расчеты затрат при аренде вагонов-цистерн

Цена простоя 1 вагона-цистерны в сутки, $	Кол-во суток простоя в мес., ед.	Кол-во вагонов, которые простаивают в течение 1 мес., шт.	Стоимость простоя при наливе наливе 1 мес., $	Средний курс $ на 2017 г.	Стоимость простоя при наливе и сливе за 1 мес., тг
59	12	100,00	70 800,00	325,1	23 017 080,00
Цена аренды вагона-цистерны в сутки, $	Кол-во суток в мес.	Кол-во вагонов-цистерн в 1 мес.	Стоимость аренды вагона-цистерны за 1 мес., $	Средний курс $ на 2017 г.	Стоимость аренды вагона-цистерны за 1 мес., тг
36	30	100	108 000,00	325,10	35 110 800,00
	ИТОГО расходов за месяц при аренде ВЦ				58 127 880,00
				831 537 500 / 58 127 880 = 14, 3 МЕС	

Примечание: составлено автором на основании данных бухгалтерской отчетности ТОО Prime Logistics [2]

Таким образом, данные таблицы 2 демонстрируют, что стоимость приобретенных 100 вагонов-цистерн равна стоимости аренды вагонов-цистерн за период, равный 14,3 месяца. Другими словами, при издержках на аренду вагонов-цистерн в 58 млн тенге компания за 14,3 месяца выплачивает стоимость 100 вагонов-цистерн.

3. Рекомендации по решению проблемы

Покупка 100 вагонов-цистерн (б/у, 2005 года выпуска) с последующим нормативным сроком эксплуатации 40 лет означает ежемесячную экономию денежных средств для компании в размере 58 127 880 тенге, или 697 534 560 тенге в год, что будет являться дополнительной выручкой.

Сроком окупаемости проекта будет период, равный 14,3 месяца, или период, когда стоимость аренды за определенный период сравняется со стоимостью 100 вагонов-цистерн.

Оставшийся срок эксплуатации вагонов-цистерн составляет период до 2045 года, или около 27 лет. Это означает, что эксплуатация вагонов может позволить заработать в перспективе дополнительную выручку, т. е. при 100 %-ной нагрузке эта выручка может быть равна 27 х 697 534 560 тг = 1 883 3433 120 тенге, или 18,8 млрд тенге дополнительной выручки, но это максимум (в идеале). При средней нагрузке эксплуатации вагонов-цистерн в пределах 50 % выручка будет составлять 9,9 млрд тенге.

Исходя из вышеизложенного можно сделать вывод, что при оказании транспортно-логистических услуг компанией, а именно перевозки сжиженного нефтяного газа вагонами-цистернами, целесообразно и экономически обоснованно приобретение собственного парка вагонов-цистерн.

Во-первых, компания не будет нести денежные потери в виде простоев вагонов-цистерн ($ 59 за вагон) в размере 22 млн тенге в месяц.

Во-вторых, прибыль компании увеличилась не только на сумму издержек (простоев), но и на сумму аренды вагонов-цистерн — 58 млн тенге в месяц.

Список литературы

1. Стоянова, Е. Финансовый менеджмент. — М.: Перспектива, 2010.
2. Финансовая отчетность ТОО Prime Logistics за 2011, 2015 г.
3. Байсеркеева, С. Финансовая отчетность компании: принципы составления, анализ и прогноз. — Алматы, 2016.

Подходы к подбору торгового персонала

Галия Мирамовна Жумадуллаева

Алматы Менеджмент Университет, г. Алматы, Республика Казахстан
galiyaseta@mail.ru

Резюме. В данной статье рассматриваются подходы к подбору торгового персонала. Автор подробно рассмотрел различные теории, которые даны в науке, и, обобщив их, дал свое видение. Объект исследования — ТОО «Сета Медиа», сеть фирменных магазинов одежды, работающих на условиях франшизы.

Ключевые слова: отбор и подбор торгового персонала, кадры, работа.

Сегодня в среде профессионалов практически невозможно услышать, что роль персонала сильно преувеличена. Практики, а за ними и те, кто занимается наукой и теорией менеджмента, осознают, что роль HR актуализируется, и в этой сфере грядут серьезнейшие изменения, вызываемые технологическими и социальными сдвигами. Меняются требования к людям и их компетенциям, их потенциальному вкладу в развитие бизнеса и организаций, способам и инструментам работы с людьми.

На фоне общих ценностных и технологических перемен в HRM не остались в стороне и осмысление, и практика найма персонала.

Особо остро проблематика привлечения и развития людей, которые смогут эффективно работать «на передовой», стоит в торговых организациях. Это люди, от которых сегодня требуются гибкость и развитый эмоциональный интеллект, коммуникационная компетенция и способность к обучению, готовность и желание работать с высокой степенью автономии, владение современными информационными технологиями.

Успех (рентабельность) всей торговой компании зависит от эффективности работы этих сотрудников. При неотлаженном найме в компании можно наблюдать несостоятельность системы мотивации сотрудников, его корпоративной культуры и т. д.

В данной статье рассмотрим проблематику поиска, отбора и найма торгового персонала (ТП) на примере казахстанской компании, занимающейся розничными продажами и имеющей сеть фирменных магазинов.

Годовой оборот компании в 2017 году составил 230 000 000 тенге при численности персонала 25 человек. Все магазины (площадью 100–200 кв. м) начали деятельность в 2009–2010 годах. Сначала формирование кадрового состава происходило за несколько месяцев до открытия магазинов в виде разовой рекрутинговой акции. В дальнейшем руководство решило проводить набор продавцов на постоянной основе независимо от дат открытия магазинов. Многолетняя практика данной компании показывает, что такой подход более эффективен.

Учитывая специфику работы продавца (ежедневная рутина, выполнение плана, постоянная конкуренция между собой), происходит выгорание сотрудника, что нередко приводит к его увольнению. Объявления о найме регулярно печатались в местных газетах и озвучивались на радио и ТВ. В 2009–2010-х эти каналы обеспечивали хороший отклик, но с 2012 годов начался спад отклика кандидатов через них. Повысился интерес молодежи к электронным поисковым страницам, и на сегодняшний день можно получить эффективность только от интернет-ресурсов.

Данная тенденция коснулась не только найма, но и самих продаж: интернет-торговля с каждым днем захватывает все большую долю рынка. Вместе с тем в ряде сегментов (включая торговлю одеждой и обувью) все еще сохраняется устойчивая доля покупателей, предпочитающих шопинг офлайн: с посещением магазинов, живым общением с продавцами, возможностью примерить и сразу заменить вещь при необходимости. Данный факт дает возможность предположить, что у розничной продажи одежды все еще есть перспектива.

Деятельность магазина напрямую зависит от количества и качества продавцов, а подбор успешного кандидата длится достаточно долго.

Сегодня существует много различных технологий и инструментов найма. Рассмотрим некоторые из них.

Поведенческие науки разработали много видов различных тестовых заданий, которые могут определить, насколько эффективно кандидат может выполнять конкретную работу. Один из разработанных видов отборочных тестов предусматривает определение степени выполнения поставленных задач, которые непосредственно связаны с предполагаемой работой. Другой вид тестов может проводиться в форме деловой игры, которая предусматривает оценку некоторых психологических характеристик, таких как энергичность, уровень интеллекта, откровенность, заинтересованность, эмоциональная устойчивость, уверенность в себе и внимание к деталям. Для того чтобы испытания такого типа были полезными при отборе потенциальных кандидатов, требуется значимая статистическая связь между высокими оценками, которые набирает кандидат в ходе тестовых испытаний, и фактическими показателями его работы. В итоге отдел по работе с персоналом дает оценку результатам тестовых испытаний и делает вывод, действительно ли люди, которые хорошо справляются с испытаниями, являются более эффективными сотрудниками, чем работники, набравшие меньшее количество баллов [1].

Зачастую в фирме используются тесты различного рода. Процесс тестирования предназначен для оценки деловых, профессиональных и личностных качеств тестируемого кандидата по результатам решения поставленных перед ним заранее подготовленных задач (тестов).

Существует несколько видов тестов:

- интеллектуальные тесты — обычно предназначены для определения уровня образования и интеллекта у кандидата;
- тесты на внимание и память — могут даваться отдельно или быть включены в тест интеллекта или же, если соответствующие навыки профессионально важны, можно тестировать разные виды памяти, измерять ее продуктивность запоминания и объем;
- личностные тесты — обычно предназначены для выявления особенностей личности, черт ее характера; как правило, описывают поведенческие особенности личности, ее способность к адаптации, социальные навыки и многое другое; отдельно необходимо выделить тесты, направленные на выявление уровня мотивации (хочет ли человек реально работать или хочет учиться, какие факты могут усилить его желание и подтолкнуть к реальным действиям);
- тесты межличностных отношений — способны выявить стиль общения с людьми, способность идти на компромисс, конфликтность, желание приходить другим на помощь, стиль поведения в различных ситуациях; особое внимание, как правило, уделяется тестам на конфликтность, поскольку непростые отношения в коллективе порой отнимают до 100 % рабочего времени [3].

Система оценки кандидатов

Принятию обоснованного и взвешенного решения относительно преимущества одних кандидатов перед другими помогает использование ранее продуманной системы оценки результатов, которые получены в ходе проведенных процедур отбора [4].

На примере данной компании можно использовать вышеупомянутые личностные тесты с выявлением особенностей личности. Как показала практика, эти тесты наглядно показывают, каков уровень у кандидата, например, упорства, настойчивости или активности. Если у кандидата высокая настойчивость, он может работать с возражениями клиентов, высокая шкала активности говорит о том, что он может презентовать товар так же активно. В любом случае тесты дают общую картину о темпераменте кандидата, а его мотивацию работодатель должен выявить на «входе» при собеседовании.

Также полезно при собеседовании обращать внимание на прошлый опыт кандидата. Если у него были успешные проекты/продажи на прежних местах, то есть вероятность, что он повторит этот успех у вас.

Каждый работодатель использует удобные для него инструменты. Одним из возможных и актуальных вопросов при подборе персонала может быть оценка криминализации кандидатов.

При собеседовании работникам кадровых служб приходится решать ряд непростых проблем. Первая напрямую связана с необходимостью защиты организации от влияния криминальных процессов, широко распространенных в последнее время в общественной и экономической жизни Казахстана. Решение этого вопроса имеет большое значение для эффективной работы организации. Помимо усилий конкурентов, которые часто используют приемы экономического и научно-технического шпионажа для получения необходимой информации, в настоящее время серьезную опасность представляют группы так называемой организованной преступности. Эти группы, активно стремясь к новым доходам, а также пытаясь легализовать источники своих доходов, активно ищут возможности внедрения в успешные предприятия с целью захвата там руководящих позиций с последующим изъятием в свою пользу собственности высокорентабельных организаций [6].

Оценка уровня криминализации кандидатов — очень сложная и кропотливая задача. Для ее решения необходимо, чтобы на фирме был работник соответствующей службы, который обладает навыками проведения такого собеседования (отвечающего условиям получения тщательно скрываемых сведений) и при необходимости организует сбор необходимой информации. В связи с этим работник кадровой службы обязан иметь не только высокий уровень профессиональной подготовки к проведению собеседования, но и должен владеть современными методами психолого-криминалистического тестирования. Для этого необходимо взаимодействие с правоохранительными и другими административными органами. Все это требует от работника кадровый службы высокого уровня психологической и профессиональной подготовки.

Возвращаясь к практике отдельной конкретной торговой компании, можно отметить тенденцию сокращения срока работы кандидата. Если ранее торговый персонал нанимался в среднем на 2–3 года, то сейчас средний период работы одного продавца сократился до года. Это связано с тем, что сегодня можно привлечь к работе действительно хорошо образованных, заботящихся о своей репутации кандидатов со зрелой трудовой этикой. Кризисы и структурные перестройки экономики внесли лепту в карьерные планы этих людей. а для большинства из них работа продавца — все-таки временная.

Второй потенциальной причиной сокращения срока работы на позиции продавца является субкультура поколения Z. Психология сегодняшней молодежи настроена на более активные, динамичные перемены в жизни, нежели на стабильность. Но данный факт для владельца бизнеса розничной торговли тоже дает ряд преимуществ:

- в связи с ростом безработицы у работодателя появляется возможность привлечь высококлассного специалиста с высокой мотивацией, даже с учетом того, что данный кандидат устраивается временно; при этом всегда существует вероятность того, что кандидат может и остаться;
- повышается уровень доверия к работодателю, т. к. он может взять кандидата несмотря на временный характер работы; данный факт привлекает многих кандидатов, которые заботятся о своей репутации, у которых есть общие представления о культуре взаимоотношений, и для них требуется меньше времени на адаптацию;
- легче избавляться от неэффективных продавцов в максимально краткий срок по их собственному желанию.

Если ранее считалось, что нанимать продавца на 6 месяцев — год неэффективно, потому что затрачивается время на обучение и адаптацию нового продавца и т. д., то сейчас работодатель идет на данный шаг очень охотно: лучше 6–12 месяцев иметь выполнение/перевыполнение плана каждого продавца (в итоге магазина в целом), чем брать на работу на два года продавца со средней продуктивностью.

ТОО «Сета Медиа» решило данный вопрос следующим образом:

- сократило материал/лекции для обучения нового продавца;
- сократило сроки стажировки (от 15 до 6 дней);
- ввело систему наставничества на момент стажировки нового продавца (при этом 50 % от продаж стажера получает наставник, и он заинтересован как можно быстрее вывести стажера на продажи).

Проблематика найма — не самый последний вопрос для магазинов одежды, особенно учитывая рост интернет-продаж и автоматизацию многих бизнес-процессов. Даже если учитывать казахстанскую ментальность, в любом случае нужно быть готовым к переме-

нам. На примере сети магазинов ТОО «Сета Медиа» можно постепенно переходить к интернет-продажам или иметь хотя бы какой-то процент онлайн-продаж, рассмотреть интернет-продажи как один из вариантов решения вопроса найма.

Список литературы

1. Булка, А. П. Современные психотехники: технология профессионально-психологического отбора кадров / А. П. Булка, Д. С. Медведев. — Ростов н/Д., 2008. — 583 с.
2. Вебер, М. Избранные произведения / М. Вебер; пер. с нем. — М., 1990.
3. Веснин, В. Р. Методы набора, отбора и оценки персонала / В. Р. Веснин, Т. А. Подольская. — М.: ВГНА, 2004. — 42 с.
4. Веснин, В. Р. Управление персоналом: теория и практика / В. Р. Веснин. — М.: ТК «Велби», Проспект, 2007. — 688 с.
5. Вязигин, А. Подбор, оценка и аттестация персонала в сфере услуг / А. Вязигин. — М.: Вершина, 2005. — 272 с.
6. Гапоненко, А. Л. Новые тенденции экономического развития: Учеб. пособие / А. Л. Гапоненко. — М.: РАГС, 1997.

Образование как показатель конкурентоспособности

Айгерим Багдатовна Иманбаева

Алматы Менеджмент Университет, г. Алматы, Республика Казахстан
Aigerima_2689@mail.ru

Резюме. В условиях нарастающей глобализации конкурентоспособность является фактором успешного и устойчивого развития любой страны. В этом аспекте возрастает роль социальной сферы в решении задач экономического развития государства. Модернизация социально-экономических секторов — образования, культуры, здравоохранения и науки — продиктована интеграцией Казахстана в мировое экономическое пространство. В статье рассматривается важнейший фактор устойчивого развития экономики и источник развития конкурентоспособности страны — образование— с позиции оценки Всемирного экономического форума.

Ключевые слова: конкурентоспособность, образование, методика оценки конкурентоспособности.

В Программе развития образования в Республике Казахстан заложен качественно новый подход к образованию. «Новое национальное видение: к 2020 году Казахстан — образованная страна, умная экономика и высококвалифицированная рабочая сила. Развитие образования должно стать платформой, на которую будет опираться будущее экономическое, политическое и социально-культурное процветание страны» [1].

Последние годы сфера образования Казахстана испытывает радикальные изменения, реформы затрагивают как академические, так и финансово-экономические компоненты системы.

Тенденции мировой практики демонстрируют качественное и структурное обновление экономики вследствие модернизации и создания высококачественной системы образования. В то же время эффективность социальной сферы, в том числе и системы образования, и ее качественный уровень зависят от финансового обеспечения. Без достаточных финансовых вливаний в развитие образования и науки не представляется возможным достичь высоких стандартов образования, которые, в свою очередь, являются фактором развития конкурентоспособности экономики.

Всемирный экономический форум (ВЭФ) совместно с исследовательскими институтами-партнерами ежегодно, начиная с 2004 года, проводит глобальное исследование социально-экономических процессов различных стран мира. Конечным результатом проведенного исследования является детерминирование конкурентоспособности страновых экономик и присвоение рейтинга на основе двух индексов: глобальной конкурентоспособности и конкурентоспособности бизнеса.

На сегодняшний день ежегодно публикуемый ВЭФ рейтинг конкурентоспособности завоевал мировое признание международных рейтингов и представляет собой общепризнанный эффективный инструмент внешней независимой и объективной оценки всестороннего развития государства.

Казахстан участвует в рейтинге конкурентоспособности с 2006 года. Участие страны в рейтинге конкурентоспособности расширяет возможности улучшения экономического развития, стимулирует улучшение макроэкономических показателей, снижение уровня препятствий на пути экономического прогресса и сокращение разрыва между странами ОЭСР и Казахстаном.

Эффект положительного влияния результатов исследования заключается в использовании представленных в отчете сравнительных с другими странами данными, анализ которых информирует пользователей о достигнутых результатах, указывает на проблемные индикаторы и сигнализирует о наличии рисков в той или иной исследованной группе показателей.

Методика рейтинговой оценки построена на многофакторном исследовании 114 разноплановых показателей и факторов, оказывающих влияние на экономическое, политическое и социальное развитие государства.

Источники информации для анализа представляют собой совокупность общедоступ-

ных статистических, экономических показателей и данные глобального опроса представителей бизнес-структур. Охваченные показатели в итоге объединяются в укрупненные 12 групп показателей.

Динамика показателей Казахстана по всем 12 индикаторам за последние три года представлена на рисунке.

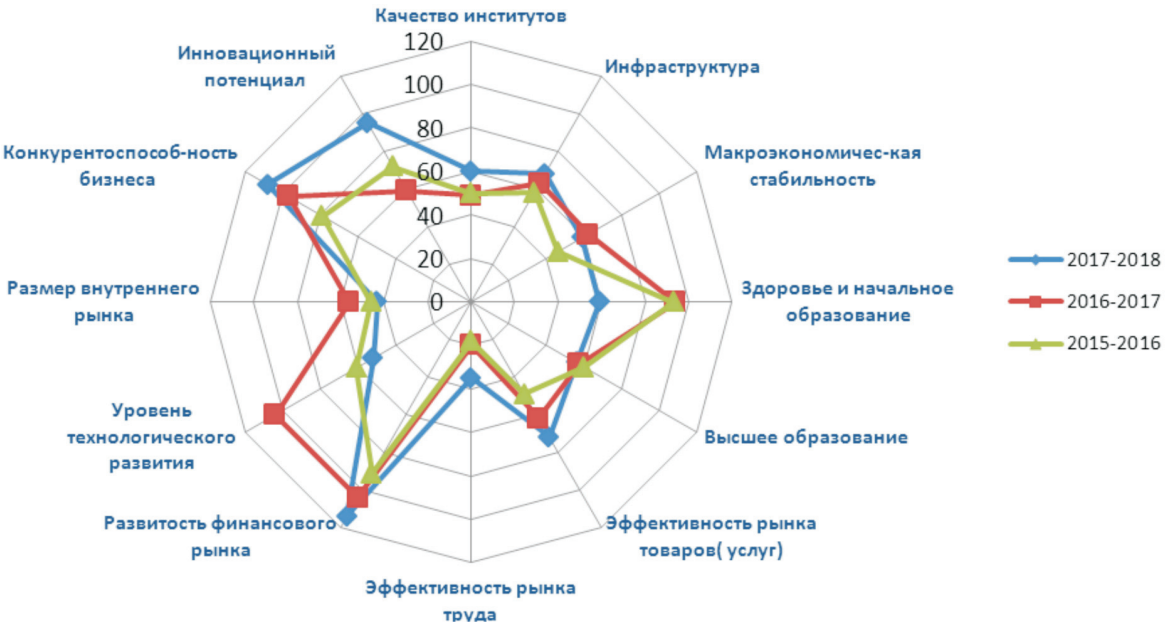


Рисунок 1. Индекс конкурентоспособности Республики Казахстан по данным отчета ВЭФ за 2016–2018 годы

Примечание: источник [2]

Обхват в количественном выражении (стран) изменяется ежегодно в пределах 135–150. Так, в 2017 году Казахстан (см. табл.) в рейтинге глобальной конкурентоспособности, представленном ВЭФ, занял 57-е место среди 137 стран. Показатель индекса конкурентоспособности РК снизился относительно 2016 года (тогда Казахстан занимал 53-е место) с 4,41 до 4,35.

Таблица 1. Показатели рейтинга Казахстана и индикатора «высшее образование и профессиональная подготовка» согласно отчетам ВЭФ за период 2013–2018 гг.

Период	Охват стран	Рейтинг	Рейтинг индикатора «высшее образование и профессиональная подготовка»
2013–2014	148	50	54
2014–2015	144	50	62
2015–2016	140	42	60
2016–2017	138	53	57
2017–2018	137	57	56

Примечание: источник [3]

Как свидетельствуют данные диаграммы и таблицы, показатели индикаторов Казахстана, в том числе и данные по сфере образования, в среднем статичны и занимают диапазон ниже среднего значения. Если сопоставить динамику последних лет с оценкой более раннего периода — 2010, 2011 годы, когда рейтинг конкурентоспособности состав-

лял 67-е и 72-е места соответственно, — то, конечно, положительные изменения с разрывом в 20 пунктов довольно существенные, но стоит подчеркнуть, что гораздо более значителен разрыв со странами-лидерами.

В развитии любого государства приоритетными и стратегическими направлениями всегда были и остаются социальные сферы: услуги в сфере медицины, образования и науки. Участие государства в развитии науки и образования и степень внимания к данным отраслям измеряется объемами инвестиций в образование в структуре республиканского бюджета. Расходы на образование представляют собой интегральный показатель социального развития.

Анализ республиканского бюджета в части объемов, выделяемых на образование, в частности на высшее и послевузовское, демонстрирует невысокие значения. Так, если в целом расходы на образование составляют 3,7 % ВВП, то на долю высшего образования приходится лишь 0,4 % [4]. Для сравнения, например, бюджет России по направлению «Образование» составляет последние два года 3,5 % ВВП, что демонстрирует снижение на 0,7 единицы относительно докризисного периода 2013–2014 годов, когда расходы на образование составляли 4,2 % ВВП, т. е. инфляционная составляющая оказывает заметное негативное влияние. Здесь также важно отметить, что расходы экономически развитых стран мира на образование находятся в пределах 6–8 % ВВП.

Таким образом, Казахстану есть куда стремиться с целью улучшения социально-экономических процессов в стране, есть на какие страны ориентироваться и перенимать опыт. Повышение эффективности образования и, соответственно, увеличение перспектив повышения научно-технических и инновационных достижений является залогом будущего экономического роста и процветания государства. Поэтому перспективы развития экономики находятся в прямой зависимости от темпов системной и структурной трансформации системы образования.

Список литературы

1. Государственная программа развития образования Республики Казахстан на 2011–2020 годы. — Астана, 2010.
2. Официальный сайт Всемирного экономического форума: www.weforum.org.
3. Официальный сайт Министерства финансов Республики Казахстан: www.minfin.gov.kz.
4. Информационно-аналитический портал: www.respublika-kaz.info/news/finance/.

Стратегия развития компании и ее отражение в финансовых показателях на примере АО «НАК “Казатомпром”»

Елнар Алгабасович Казешев

Алматы Менеджмент Университет, г. Алматы, Республика Казахстан
yelnar1979@gmail.com

Резюме. В исследовании рассматривается разработка основных направлений стратегического развития компании и практических рекомендаций по совершенствованию стратегии, а также механизмов ее реализации через призму финансовых показателей эффективности на примере национальной атомной компании АО «НАК “Казатомпром”». В рамках работы изучены теоретическое содержание и эволюция научных подходов к понятию стратегического планирования. Рассмотрены ключевые финансовые показателей эффективности бизнеса. Проанализирована внешняя среда и конъюнктура рынка, деятельность национальной компании АО «НАК “Казатомпром”», изучены финансовые показатели ее эффективности, разработаны ключевые направления стратегического развития компании, а также мероприятия и рекомендации по реализации стратегии.

Ключевые слова: стратегическое развитие, показатели финансовой эффективности.

1 Введение

1.1 Актуальность

В настоящее время Казахстан столкнулся с глобальными экономическими вызовами. Ухудшение конъюнктуры глобальных рынков, сильные колебания стоимости экспортируемых энергоносителей, кризис в атомной энергетике, связанный аварией на АЭС «Фукусима» в Японии, — все это заставляет задуматься об эффективном распоряжении теми ресурсами, которыми располагают Казахстан и казахстанская экономика, для обеспечения своего присутствия в мировой экономике [1].

Возрастает значимость эффективности работы квазигосударственного сектора в лице национальных компаний [2], а также выработки адекватных сложившейся ситуации моделей поведения и способов ведения деятельности, что относится к вопросам стратегического планирования [3].

На сегодняшний день стратегическое планирования и развитие являются уже неотъемлемыми элементами деятельности современной организации, одной из важнейших функций управления. В современной бизнес-практике накоплены большой опыт и знания в области системы стратегического планирования [4], однако формальное и механистическое принятие принципов стратегического планирования зачастую не приводит к ожидаемым результатам, особенно когда стратегические направления для развития формируются вне внешнего контекста и без учета динамики изменения внешних условий.

Актуальность исследуемой проблемы связана с тем фактом, что в данный момент существенно возрастает важность качества стратегического планирования, ведь в условиях неопределенности и постоянно меняющихся (зачастую ухудшающихся) факторов внешней среды цена принятия неправильных стратегических решений становится крайне высокой. Важность понимания действия этих факторов, их влияния на дальнейшее развитие казахстанской экономики и бизнеса определили тематику настоящего исследования, направленного на изучение сложившейся ситуации и поиск эффективных путей повышения качества стратегического планирования в казахстанских компаниях.

14 декабря 2012 года Президент Республики Казахстан Н. Назарбаев поставил амбициозную цель: к 2050 году войти в 30 самых развитых государств мира. В соответствие с этим Программа трансформации АО «ФНБ “Самрук-Казына”» ставит перед фондом и

его компаниями задачу выхода на положительный EVA к 2020 году. Основной целью Программы трансформации является получение экономической прибыли к 2020 году, что в период с 2014 по 2020 год принесет экономике Казахстана свыше 2 трлн тенге.

В условиях жесткой конкуренции между странами за возможность попадания в элитный клуб стран ОЭСР большую роль в этой гонке будет играть бизнес, что ставит перед фондом «Самрук-Казына» задачи по достижению эффективности работы на уровне мировых лидеров. Сегодня компании холдинга отстают от своих мировых аналогов по показателям эффективности использования капитала и возврата инвестиций, что занижает темпы роста стоимости компаний и мешает созданию экономической прибыли.

2 Полученные данные

2.1 Общие данные

АО «НАК "Казатомпром"» относится к структуре АО «Самрук-Казына», который выступает в роли ее единственного акционера. АО «НАК "Казатомпром"» — национальный атомный оператор Казахстана, занимающийся импортом и экспортом ядерного топлива для АЭС, а также операциями по поставкам урана и редких металлов.

Свое начало компания берет с 1997 года, когда вышел Указ Президента Республики Казахстан о ее создании. На данный момент именно Казахстану принадлежит мировое лидерство в области урановой добычи.

На сегодняшний день АО «НАК "Казатомпром"» добилось высоких результатов, став глобальным лидером в области добычи урана:

- в 2003 году объем добычи урана в стране составлял 3,0 тыс. тонн, и за 10 лет этот показатель вырос в 4,3 раза и на 2013 год составлял 12,6 тыс. тонн;
- доля АО «НАК "Казатомпром"» на международном рынке добычи урана с применением выщелачивания составляет 47 %, что обеспечивает технологическое лидерство компании в низкозатратном сегменте.

Благодаря ведущим позициям НАК «Казатомпром» является лидером по партнерству с ведущими мировыми компаниями: среди его глобальных партнеров можно назвать компании Cameco, Areva, Toshiba и российский «Росатом».

2.2 Проблематика

Однако, несмотря на достижения последних лет, показатель EVA НАК «Казатомпром» составил −27 млрд тенге, при этом более половины разрушения стоимости приходится на корпоративный центр (КЦ).

Можно отметить, что единственным положительным показателем (1 млрд тенге) является деятельность по добыче урана на урановых месторождениях. Остальные элементы способствуют разрушению стоимости:

- 15 млрд тенге, разрушенных за счет деятельности КЦ;
- снижение стоимости на 9 млрд тенге за счет ведения непрофильной деятельности («Волковгеология», ТТК, МАЭК, СКЗ-U и прочие мелкие непрофильные активы);
- 4 млрд — за счет деятельности предприятий ЯТЦ, включая научные организации и УМЗ;
- убыточная деятельность по прочей добыче (добыча редкоземельных металлов), которая снижает EVA еще на 1 млрд тенге.

НАК «Казатомпром» получает только часть добавленной стоимости, создаваемой в эффективных активах, и она почти полностью разрушается в менее прибыльных активах. Предприятия ключевого бизнеса, которым является добыча урана, создают недостаточно стоимости.

Из 14 предприятий лишь 6 создавали стоимость, при этом существенным является только вклад двух из них (Каратау — 8,5 млрд тенге и Бетпак-Дала — 9,1 млрд тенге), в то время как вклад остальных предприятий варьируется между 0 млрд тенге (Байкен) и 3,6 млрд тенге (Акбастау). Оставшиеся 8 предприятий разрушали стоимость НАК «Казатомпром», и основное отрицательное влияние ожидается от предприятий Семизбай

(−4,7 млрд тенге), Кызылкум (−3,3 млрд тенге), Инкай (−3,9 млрд тенге) и Заречное (−2,7 млрд тенге).

После расчета положительных и отрицательных показателей активов НАК «Казатомпром» видно, что вклад предприятий по добыче урана в создание добавленной стоимости составляет 1,4 млрд тенге. Специфика показателя EVA учитывает как значение операционной прибыли, так и стоимость капитала, инвестированного в актив, для создания соответствующего размера прибыли. Хотя большинство активов и приносят положительную прибыль, их показатель EVA является отрицательным в силу недостаточной операционной рентабельности (недостаточного размера операционной прибыли) при заданном объеме инвестированных в компанию средств (например, инвестированный капитал в качестве запасов на урановых рудниках — разведанных, но не добытых объемов урана).

Таким образом, выявлено, что большинство предприятий непрофильного бизнеса разрушают стоимость НАК «Казатомпром».

3 Предлагаемые решения

3.1 Основные направления развития

На основании выявленной проблематики и анализа деятельности компании необходима разработка стратегической программы развития АО «НАК “Казатомпром”». Стратегическая цель программы заключается в том, чтобы к 2025 году обеспечить создание стоимости в размере 70−110 млрд тенге.

Для достижения этой цели, используя лучшие мировые практики, для НАК «Казатомпром» определено четыре рычага программы трансформации, в соответствии с которыми НАК «Казатомпром» необходимо:

1. Изменить стратегию ведения бизнеса и повысить операционную и инвестиционную эффективность с ориентацией на максимизацию EVA в отношении четырех направлений деятельности НАК «Казатомпром»:
- добыча урана;
- предприятия ЯТЦ;
- прочая добыча (РЗМ);
- непрофильная деятельность.
2. Изменить организационную модель и реструктурировать бизнес-процессы.
3. Проводить активную кадровую работу по изменению менталитета и модели поведения сотрудников.
4. Выступить с инициативой внесения изменений в регулирование отрасли, направленных на мотивацию НАК «Казатомпром» и прочих игроков действовать в соответствии с целями по созданию стоимости.

3.2 Этапы

Для перехода от первого этапа (стоимость существующего бизнеса) ко второму (стоимость с учетом изменений) НАК «Казатомпром» необходимо ответить на вопрос, как повысить операционную эффективность существующего бизнеса. Ответить на него поможет сравнительный анализ по ключевым операционным метрикам для определения разрыва и потенциала, а также постановки целей по КПД: операционные затраты, капитальное строительство, оборотный капитал и ценовая политика.

Затем должны быть определены существующие возможности для роста. Это может быть выход в другие элементы цепочки создания стоимости текущих продуктов (в частности выход в другие этапы цепочки производства ядерного топлива: конверсию, обогащение, производство ядерного топлива), обеспечение роста продаж (например, расширение регионов присутствия) или развитие новых продуктов.

На следующем этапе необходимо определить, какова оптимальная структура портфеля. Среди мероприятий, которые могут быть реализованы на этом этапе, можно назвать изменение доли владения в существующих активах, создание совместных предприятий или приобретение других компаний и активов.

Цель четвертого этапа — определить наиболее эффективные способы финансирования существующего бизнеса и его изменения. Для достижения этой цели можно оптимизировать структуру собственного и заемного капитала, а также внедрить систему управления рисками.

На заключительном этапе анализируется целесообразность привлечения внешнего финансирования либо в виде привлечения стратегического инвестора, либо выхода на IPO.

Следует отметить, что для устойчивого роста стоимости бизнеса все предлагаемые инициативы должны сопровождаться соответствующими организационными изменениями, т. к. по итогам исследования, проведенного Pink Elephant, до 52 % проектов заканчиваются провалом вследствие противодействия системе оргизменений [5].

Список литературы

1. Grigorjan, A. V. Mirovoj opyt razvitija syr'evogo rynka // Rossijskij vneshnejekonomicheskij vestnik. — № 6 (Ijun'). — 2012.
2. Idrisov, A. B., Kartyshev, S. V., Postnikov, A. V. Strategicheskoe planirovanie i analiz jeffektivnosti investicij. Izdanie 2-e stereotipnoe. — M.: Informacionno-izdatel'skij dom «Filin», 2004. — 322 s.
3. Ljukshinov, A. M. Strategicheskij menedzhment: Uchebnoe posobie dlja vuzov. — M.: JuNITI-DANA, 2005. — 645 s.
4. Markova, V. D., Kuznecova, S. A. Strategicheskij menedzhment. — M.: Infra-M, 2001.
5. 52 % state the main reason that «didn't work» is resistance by People [Jelektronnyj resurs] Portal Real ITSM. https://cleverics.ru/subject-field/articles/381-implementing-itsm-by-ones-own-forces.

Модели управления качеством услуг

Евгений Асхатович Камзин

Алматы Менеджмент Университет, г. Алматы, Республика Казахстан
Evgeniy41427@gmail.com

Качество расценивается как важный элемент выживания компании в среде конкурирующих и постоянно развивающихся предприятий. До середины XX века производители и предприятия акцентировали внимание на управлении качеством выпускаемой продукции, оставляя в стороне повышение качества предоставляемых услуг. Однако в 1980-х годах управление качеством услуг начало набирать все большее значение среди компаний в сфере предоставления услуг для возможности увеличения клиентской базы и укрепления своих позиций на рынке, т. к. современные тенденции требуют эффективных методов в менеджменте качества, и было разработано больше методов, техник и моделей управления качеством услуг.

Компаниям, осуществляющим деятельность в сфере услуг, необходимо понять значение управления качеством услуг для повышения конкурентоспособности. Ввиду того, что само значение слова «качество» многогранно и толкуется по-разному в разных исследованиях и словарях, значение понятия «управление качеством услуг» также меняется в зависимости от исследователя. Однако есть несколько основных элементов данного понятия, которые являются его неотъемлемыми частями и способствуют его пониманию и эффективному использованию.

Во-первых, для успешного управления качеством услуг необходимо понимать потребителей, их ожидания и требования к предоставляемым услугам. Во-вторых, система управления качеством услуг должна быть стратегическим делом, то есть при повышении качества услуги компания должна разработать стратегические цели и план действий, на которых будет основываться вся деятельность компании. Также процесс управления качеством зависит от руководителей и лидеров компании. В течение долгого времени компании фокусировали все свое внимание на результатах предоставляемых услуг, однако акцент должен переместиться с оценки результатов на развитие и контроль процессов предоставления услуг для максимального удовлетворения требований клиентов.

Необходимо отметить, что эффективность управления качеством услуг также зависит от использования компаниями научных методов. Один из этих научных методов — Планируй, Делай, Изучай, Действуй, при котором все решения компании относительно качества услуг оцениваются на основе данных и доказательств, и эти же оценки применяются в дальнейшем при принятии решений [2].

Существует множество различных моделей и стандартов управления качеством услуг на мировом уровне. Одним из международных стандартов является ISO 9000, разработанный Международной организацией стандартизации. ISO 9000 — один из самых распространенных стандартов управления качеством не только услуг, но и продукции, т. к. данный стандарт подразумевает соответствие услуг и продукции многим критериям. Если компания сможет действовать в строгом соответствии с правилами данного стандарта и все ее процессы задокументированы в надлежащем виде, она может быть сертифицирована стандартом ISO 9000 [3]. Это может принести компании преимущество на рынке. Но необходимо отметить, что сертификат ISO 9000 не означает, что услуги данной компании предоставляются на высоком уровне, это лишь означает, что действия компании относительно качества осуществляются систематическим способом. Таким образом, в данном случае качественный результат не гарантирован.

Одной их моделей управления качеством услуг является метод Six Sigma. Эта модель процесса управления определяется как управление качеством, которое минимизирует затраты компании и которое было разработано в 1980-х годах. Данная модель использует аналитические методы для достижения практически безошибочных результатов. Некоторые также называют эту модель «процесс без дефектов». Если изначально данная модель использовалась лишь в секторах производства, то в последнее время находит большее применение во всех сферах бизнеса. В частности, она применима к секторам с результатами ниже стандартов. Компания определяет удовлетворительный уровень ре-

зультатов, вся ситуация контролируется до момента, когда поставленная цель будет достигнута [4].

Модель Gap разработана исследователями А. Парасураман, В. Зейтамль и Л. Берри. Она основана на пяти различных разрывах, которые приводят к неудовлетворенности клиентов услугами компании. К этим пяти разрывам относятся: разрыв между ожиданиями клиентов и их восприятием самой компанией; разрыв между восприятием компанией ожиданий клиентов и трансформацией этого восприятия в спецификации качества услуг; разрыв между спецификациями качества услуг и качеством предоставляемых услуг; разрыв между предоставляемыми услугами и внешней информацией; разрыв между ожиданиями клиентов и их восприятием предоставляемых услуг [5]. Последний разрыв считается самым важным, т. к. для компании жизненно важно выявить ожидания клиентов и максимально минимизировать разрыв между ожиданиями и реальным качеством услуг.

Еще одной распространенной моделью управления качеством услуг является SERVQUAL. Она основывается на теории разрывов и определяется в зависимости от различия между ожиданием от определенной услуги и восприятия фактической услуги. Это различие называется индексом качества услуг, или SQI (Service Quality Index). Этот индекс качества определяется посредством выяснения (например, с помощью анкетирования) ожиданий и восприятий клиентов предоставляемых услуг. Данная модель состоит из пяти элементов:

- осязаемое (материальное): физические сооружения, оборудование, персонал компании;
- надежность: способность компании предоставить обещанные услуги в надлежащем качестве и аккуратно;
- отзывчивость: возможность и желание компании помогать клиентам и потребителям и обеспечить немедленные услуги;
- гарантия: знания и компетенция персонала компании и его способность вызвать доверие и уверенность в них;
- эмпатия: клиентоориентированность, индивидуальный подход к каждому клиенту.

Главной целью данной модели является восприятие клиента, потребителя относительно качества предоставленных услуг. Эта модель эффективнее всего функционирует, когда осуществляется периодично, что дает компаниям возможность классифицировать клиентов на различные сегменты в соответствии с их восприятием качества услуг [6].

SERVPERF является лишь вариацией SERVQUAL, т. к. эта модель концентрируется только на компоненте восприятия клиентов относительно качества предоставляемой услуги. Данной модели недостаточно для управления качеством услуг, т. к. она основывается лишь на результате предоставления услуг.

Еще одной моделью управления качеством услуг является модель «нейтральных зон». Согласно данной модели, существует некая нейтральная зона, в пределах которого клиент либо потребитель придерживается нейтрального мнения относительно качества при предоставлении услуг. В некоторых случаях нейтральная реакция на качество может быть автоматической и на подсознательном уровне в связи с тем, что данные действия осуществлялись последовательно и периодично. В соответствии с данной моделью, если качество предоставляемой услуги не превышает ожидания клиента либо не повышается со временем, то очень маловероятно, что клиент будет удовлетворен качеством услуги, то есть в данном случае у клиента возникает нейтральная реакция. Если качество предоставления услуг выходит за рамки этой нейтральной зоны, то есть за рамки ожиданий клиента, только тогда у клиента возникает удовлетворенность либо, наоборот, неудовлетворенность качеством услуги [7]. При использовании данной модели управления очень важно понять ожидания клиентов и выявить их нейтральные зоны.

Также следует отметить модель Кано, которую по-другому называют теорией привлекательного качества. С помощью этой модели компании могут разработать свои стратегии и планы решения задач, чтобы повысить удовлетворенность клиентов. Она дает возможность определить, какие потребности клиента требуют максимального удовлетворения и на удовлетворение каких требований клиенты не обращают внимания. Эта модель помогает выявить направление, в котором компания должна двигаться и развиваться, чтобы повысить удовлетворенность клиентов.

Согласно Н. Кано, существуют три элемента качества: основное качество — обязательные характеристики услуги, то есть то качество, которое непременно должно быть у

услуги; ожидаемое качество — качество, отвечающее требованиям клиентов (чем выше ожидаемое качество услуги, тем выше удовлетворенность клиентов); привлекательное качество — качество услуги, превышающее требования и ожидания клиентов.

При исследовании управления качеством услуг следует отметить всеобщее управление качеством (TQM — Total Quality Management) — концепцию повышения качества всех процессов компании, которые воздействуют на успешное предоставления услуг либо продукции. Как правило, при осуществлении своей деятельности в компаниях в сфере услуг бывают разные стадии, такие как исследование научной базы управления качеством, подготовка к предоставлению услуг для широкой общественности, непосредственное предоставление услуг и т. д. Всеобщее управление качеством необходимо для повышения качества и контроля всех этих стадий компании. То есть TQM — это контроль и управление заданными целями, техническими мерами и качеством в соответствии с поставленными требованиями [8].

Всеобщее управление качеством создалось под влиянием многих академиков и существующих теорий, поэтому нет единого определения TQM и нет согласия касательно его составляющих. Однако, согласно мировой практике, TQM состоит из нескольких элементов: стратегическое планирование качества, планирование качества, обеспечение качества и улучшение качества. Все эти элементы были определены еще до появления TQM, но они хорошо вписываются в модель всеобщего управления качеством и даже содействуют лучшему пониманию данной модели.

Модель управления качеством услуг	Автор/год	Преимущества	Ограничения	Рекомендации по применению
1	2	3	4	5
Модель Gap	1980-е А. Парасураман, В. Зейтамль и Л. Берри	Способствует выявлению ожиданий клиентов и источников неудовлетворительного качества услуг	Модель состоит из нескольких типов разрывов, что делает ее сложной в исполнении и требует полной исследовательской работы	При применении данной модели компании необходимо иметь специалистов-маркетологов, ответственных за выявление разрывов
SERVQUAL	1980-е А. Парасураман, В. Зейтамль и Л. Берри	Модель помогает получить точные сведения о требованиях к услугам и оценке предоставляемых услуг клиентом	Основывается лишь на ответах определенного круга клиентов и требует постоянного обновленного антирования	Для применения данной модели следует разработать детальную анкету, которая поможет полностью выявить восприятия и ожидания клиентов
Модель нейтральных зон	1980-е Е. Р. Кедотт и Н. Тердженен	Модель дает возможность составить легкую в понимании модель оценки и восприятия клиентов и других заинтересованных сторон	Данная модель не рассматривает взаимосвязь оценки клиентами отдельных элементов предоставляемой услуги	При применении данной модели необходимо составить карту качества предоставляемой услуги по ответам каждого опрашиваемого
Модель Кано	Конец XX в., Н. Кано	Дает возможность определить приоритетные интересы потребителей и разработать качество отдельных характеристик услуги в соответствии с ними	Компаниям, которые предоставляют широкий спектр услуг, необходимо применять данную модель к каждому виду услуги, т. к. ее сложно применить к общей стратегии компании	Для выявления оценки услуги клиентами и разработки характеристик услуг необходимо задавать им один вопрос два раза: в позитивной и негативной форме

1	2	3	4	5
TQM	Конец XX в., А. Фейгенбаум	Позволяет создать четкую структуру компании и распределить обязанности по управлению качеством услуг по отделам компании	Компаниям, осуществляющим деятельность на протяжении многих лет, сложно внедрить данную модель, т. к. она комплексная и может в корне повлиять на все процессы в компании	Компаниям нужно провести подготовку сотрудников и ознакомление с TQM для эффективного внедрения данной модели управления качеством
Six sigma	1986, корпорация Motorola	Минимизирует затраты компании и дефекты предоставляемых услуг	Может потребовать от компании инвестиций и может повлиять на всю структуру компании, т. к. модель сложная и долгосрочная	Для применения данной модели необходимо обучить персонал компании. Можно использовать практику таких организаций, как Motorola или Samsung

Внедрение системы управления качеством является важным элементом для любой компании, которая хочет расти и расширить свою клиентскую базу ради извлечения наибольшей выгоды. Несмотря на то, что управление качеством услуг наряду с его методами и техниками может дорого обойтись компании, оно рассматривается как инвестиции в будущее, т. к. может привести к экономии в сфере маркетинга.

Управление качеством услуг в современном мире является актуальным ввиду того, что с каждым днем увеличивается количество компаний-конкурентов на рынке услуг. Существует много моделей управления качеством услуг, и список, приведенный в статье, не исчерпывающий. Несмотря на то что каждая модель отличается определенными характеристиками, важным элементом всех моделей является восприятие клиентов. Следовательно, компаниям рекомендуется акцентировать внимание на определении ожиданий клиентов от услуги и восприятии предоставленной услуги и применить полученные сведения к повышению качества. Компаниям необходимо понять важность управления и принять меры по интеграции управления качеством услуг в политику компании для повышения конкурентоспособности. В этом случае нужно либо выбрать одну из моделей управления качеством услуг, предложенных в данной статье, либо разработать собственную модель, принимая во внимание разные аспекты, такие как восприятие клиентов, реструктуризация компании и отдельные характеристики предоставляемой услуги.

Список литературы

1. Knowles, G. Quality Management. — 2011. — С. 12.
2. Мендебаев, Т. М., Габдуллина, А. З., Альпеисов, А. Т. Сапаны бас›ару // Алматы: ЖШС РПБК «ДЩуёр», 2013. — С. 47.
3. Behnam Nakhai. The challenges of six sigma in improving service quality // Emerald Group Publishing Limited, 2009.— С. 68.
4. Курочкина, А. Ю. Управление качеством услуг. — М.: Юрайт, 2017. — С. 25.
5. Lin Li. Internal Quality Management in Service Organizations: a theoretical approach // Master's thesis, 2010. — С. 22.
6. Протасова, Л. Г., Плиска, О. В. Управление качеством в сфере услуг. — Екатеринбург: Изд-во Урал. гос. экон. ун-та, 2010. — С. 31.
7. Юрасова, М. В. Современные подходы к управлению качеством. — М.: Вест. Моск. ун-та. // Социология и политология. — № 1. — 2011. — С. 116.

Системные риски финансовой системы Казахстана и пути их преодоления

Лейла Муратовна Каршалова

Алматы Менеджмент Университет, г. Алматы, Республика Казахстан
lkarshalova72@gmail.com

Резюме. Статья посвящена исследованиям в области устойчивости финансовых рынков, текущему состоянию банковской системы Казахстана, оценке существующих системных рисков и путям их минимизации.

Ключевые слова: системные риски, тренды и вызовы, финансовая устойчивость, нарастание проблемных кредитов, снижение странового рейтинга, девальвация, рентабельность и собственный капитал, фондирование и ссудный портфель, регулирование и надзор.

Сегодня наиболее обсуждаемой темой многих ведущих экспертов в области экономики и финансов является нарастание системных рисков в финансовой системе страны, которая также была основной тематикой выступлений прошедшего 2 марта в Алматы CFO-саммита 2018 года.

Все существующие системные риски связаны с рисками возможных потерь, которые могут произойти с эффектом домино (или каскада) в финансовой системе, если дефолт одного субъекта финансового рынка может в расширяющемся объеме передаваться или повлиять на финансовую устойчивость других субъектов финансовой системы, постепенно охватывая все большую долю финансового рынка. Учитывая это, можно высказать мнение, что системные риски несут наибольшую опасность для стабильности экономики государства.

Одним из примеров системных рисков в 2008 году было разрастание системного кризиса в США из-за надувания «ипотечного пузыря», который впоследствии распространился по всему миру. Также в 2015 году аналитики отмечают признаки зарождения мирового финансового кризиса в Китае, что характеризуется образованием «пузырей» на фондовом рынке и рынке недвижимости Китая.

В современной экономике все денежные потоки осуществляются через банковские финансовые организации, которые представляют собой кровеносную систему экономики страны, обеспечивая трансформацию ликвидности в денежные безналичные и наличные расчеты. Сбой банковской системы может оказаться очень дорогостоящим для реальной экономики, что было проиллюстрировано посредством ряда финансовых кризисов за несколько последних десятилетий, включая мировой финансовый кризис и кризис ликвидности 2007–2009 годов.

В связи с этим ведущие эксперты в этой области уделяют наибольшее внимание идентификации, оценке и минимизации системных рисков. Для оценки устойчивости финансовой системы используются два индикатора: вероятность одновременных многократных невыплат крупных финансовых учреждений и уязвимость финансовой системы к потенциальным рискам. Для оценки первого индикатора эксперты традиционно фокусируются на балансовых отчетах банков, а именно на соотношении проблемных кредитов, доходах и прибыльности, ликвидности, соотношении активов, взвешенных по степени риска, и собственного капитала. Для оценки второго индикатора используется стресс-тестирование, основанное на имитации стрессового события и наложении его на экономическую модель финансовой организации с последующей оценкой показателей ее финансовой устойчивости (достаточность собственного капитала, ликвидность, прибыль/убыток, ROE, ROA). Стресс-тестирование предполагает применение нескольких сценариев, специфических для рассматриваемой финансовой организации, и одного общеэкономического, основанного на многофакторной модели и макроэкономических показателях.

Данная статья раскрывает оценку факторов риска, характерных для финансовой системы Казахстана и способствующих снижению устойчивости банковского сектора страны, и предлагает пути решения выхода из кризиса.

В настоящий момент банковская система Казахстана переживает переломный момент, находясь под влиянием как глобальных, так и локальных факторов риска. Эти факторы риска связаны, прежде всего, с глобальными трендами и вызовами и особенностями макроэкономической среды Казахстана. Текущее состояние банковского сектора можно охарактеризовать как турбулентное, кризисное, характеризующееся понижением финансовой устойчивости большинства банков и, как следствие, требующее глобальных реформ.

Все присутствующие сейчас факторы риска можно разделить на глобальные, страновые, структурные (отраслевые), внутренние и внешние.

Среди глобальных факторов риска, под влиянием которых находится мировая финансовая система, можно выделить следующие:

- Усиление передовыми западными странами протекционных мер, наметилась тенденция от глобализма в сторону националистических интересов в экономических вопросах. Усиливаются протекционистские меры по защите рынков (со стороны США и стран Европы).
- Появление альтернативных денежно-кредитных систем, предлагающих новые платформы для взаимодействия и трансформирующих саму суть денежно-кредитных отношений, способно заменить банковскую сферу. Сегодня финансовые технологии, иначе именуемые Fintech-технологии, изменяют принципы работы традиционного банковского дела, а блокчейн-технологии полностью изменяют ее и переводят на новую виртуальную платформу. В случае успеха данные технологии могут коренным образом изменить суть банковской деятельности.
- Криптовалюты имеют признаки финансовых пузырей, но в случае успеха приведут к коренному пересмотру принципов работы финансовых рынков и монетарных политик центральных банков мировых держав.

К страновым факторам риска относятся события, происходящие внутри экономики. Это те факторы, которые непосредственно связаны с макроэкономической средой. Первые и самые важное — замедление потенциала роста экономики на фоне снижения цен на основные экспортные позиции страны, девальвация и ослабление национальной валюты. Как следствие, ухудшение кредитоспособности большинства клиентов банков и их способности генерировать доход. Вторые — ухудшение инвестиционного климата.

Обследование большинства крупных предприятий реального сектора экономики страны показывает следующее.

- Первое снижение экономической активности предприятий в 2016–2017 годах. Так, в I квартале 2017 года наблюдалось значительное снижение объемов производства. Инвестиционная активность предприятий ухудшилась, доля предприятий, не финансировавших инвестиции, увеличилась до 32 %. При этом доля предприятий, использовавших в этих целях собственные средства, уменьшалась на 64,1 %. По информации Международного валютного фонда, корпоративный сектор Казахстана финансируется не из банковского сектора (19 %), а из выделяемых государственных средств, в результате долговые обязательства бизнеса на конец 2016 года составили 92 % к ВВП. При этом на кредитный портфель банковского сектора приходится всего 19 % корпоративного бизнеса.
- Второе ухудшение финансово-экономического состояния предприятий. Рентабельность продаж предприятий реального сектора уменьшается с 2015 года и в I квартале 2017 года составила 20,7 % (для сравнения: в I квартале 2015 года — 31,6 %). Доля убыточных и низкорентабельных предприятий в I квартале 2017 года увеличилась до 25,3 % (в I квартале 2015 года — 22,7 %). Доля низколиквидных предприятий увеличилась до 36,3 %.
- Третье снижение на фоне роста тарифов за коммунальные платежи и роста потребительских цен. Продолжается снижение реальных доходов населения на 2,5 % в 2017 году и, как следствие, ухудшается платежеспособность населения.

В результате все структурные проблемы казахстанской банковской системы вытекают из особенностей локального казахстанского рынка, что отражается на экономике в целом. Все это сказывается на деятельности средних и малых казахстанских банков, которые не способны повысить рентабельность, собственный капитал и свою устойчивость к внешним вызовам.

Большинство индустрий экономики Казахстана характеризуется олигопольностью или несовершенной конкуренцией вследствие малого количества игроков на нем, низкой

отраслевой диверсификацией. В итоге образуется второй основной фактор риска, который связан с уменьшением емкости рынка финансовых услуг, вызванной сужением экономики и сокращением поля деятельности для банков на фоне изменения макроэкономической среды.

Говоря о структурных рисках банков, можно выделить несколько трендов в банковской системе Казахстана:

- уход из банковского сектора крупных западных иностранных финансовых институтов (за исключением Citibank);
- рост зависимости финансового сектора от средств государства и госкомпаний;
- нарастание проблем в кредитных портфелях в банках второго уровня (БВУ) и стагнирование кредитования;
- снижение роли финансового сектора в финансировании экономики, которое касается банковского сектора и фондового рынка;
- сокращение уровня чистой процентной маржи с одновременным ростом операционных расходов;
- уменьшение количества финансовых институтов в Казахстане, что продиктовано внедрением новых технологий и инноваций.

Уход западных финансовых институтов из Казахстана и других развивающих стран является тенденцией пяти лет. Она обусловлена финансовой ситуацией на отечественном рынке, снижением ведущими международными рейтинговыми агентствами странового рейтинга Казахстана и ухудшением инвестиционного климата. Тем не менее, в это время на финансовый рынок Казахстана начали активно заходить китайские, корейские и российские банки. Так, например, на рынке Казахстана имеют свои дочерние организации Банк Китая, Сбербанк России, Банк Пакистана, которые, в свою очередь, являются государственными. Фактически деятельность указанных финансовых институтов показывает политику этих государств в отношении Казахстана.

На рисунке 1 показана динамика активов банковского сектора, которая показывает сначала замедление темпов годового прироста, а затем его снижение в 2017 году на 5,5 %. Фактически на 01.01.2018 активы банковского сектора составили 24,158 трлн тенге, что показало снижение по сравнению с предыдущим годом на 1,4 трлн тенге.



Рисунок 1. Динамика активов БВУ

В настоящее время наблюдается тенденция, что российские банки «отъедают» ссудный портфель у казахстанских. Как показывает рисунок 3, за год (февраль 2016 — 2017) банковский сектор потерял 1,9 трлн тенге (12,4 %) от ссудного портфеля. На фоне общего сокращения объемов кредитования российские дочерние банки впервые за два года увеличили долю выданных кредитов. Удельный вес ссудного портфеля российских «дочек» — 12,4 %, или 1,6 трлн тенге (годом ранее было 1,3 трлн тенге).

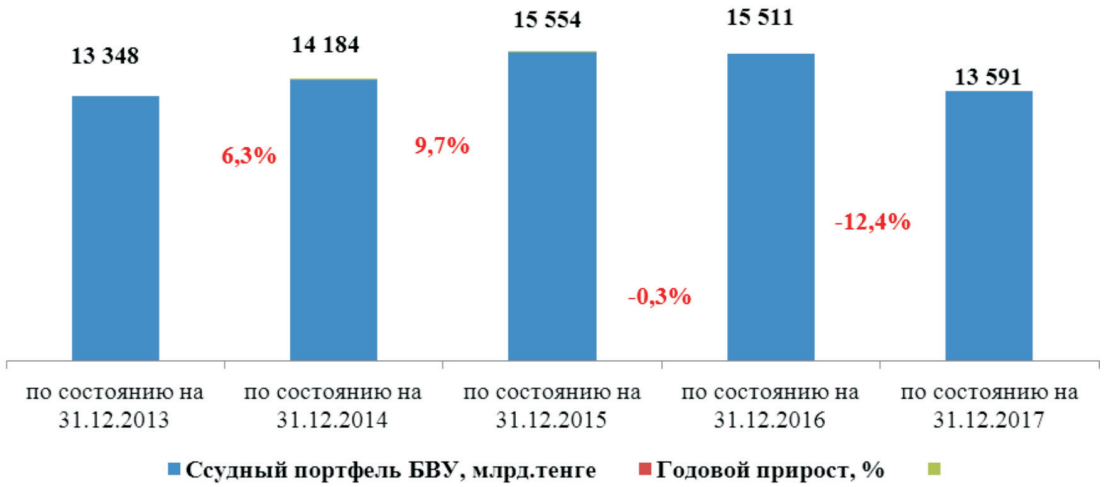


Рисунок 2. Динамика ссудного портфеля БВУ

Анализируя привлеченные депозиты, можно отметить, что уровень 2017 года составил 16,5 трлн тенге (рис. 3). Объем физических и юридических лиц почти одинаковый.

Основными источниками фондирования казахстанских банков на настоящий момент выступают депозиты населения и вклады госкомпаний. Госхолдинги и квазигосударственные компании («Самрук-Казына», «Байтерек» и «Казагро») на счетах БВУ сейчас имеют более 7,2 трлн тенге, что в три раза превышает этот показатель в 2010 году (2,5 трлн тенге). Доля таких средств в обязательствах банков выросла с 20 до 34 %. По некоторым банкам доля фондирования за счет государства занимает до 80 %. Кроме того, наметилась тенденция, что БВУ теряют вкладчиков: розничные депозиты за месяц сократились на 0,4 %, корпоративные — сразу на 3,1 %. Впрочем, на длинных дистанциях все не столь пессимистично — год к году портфель вкладов БВУ РК практически не изменился.

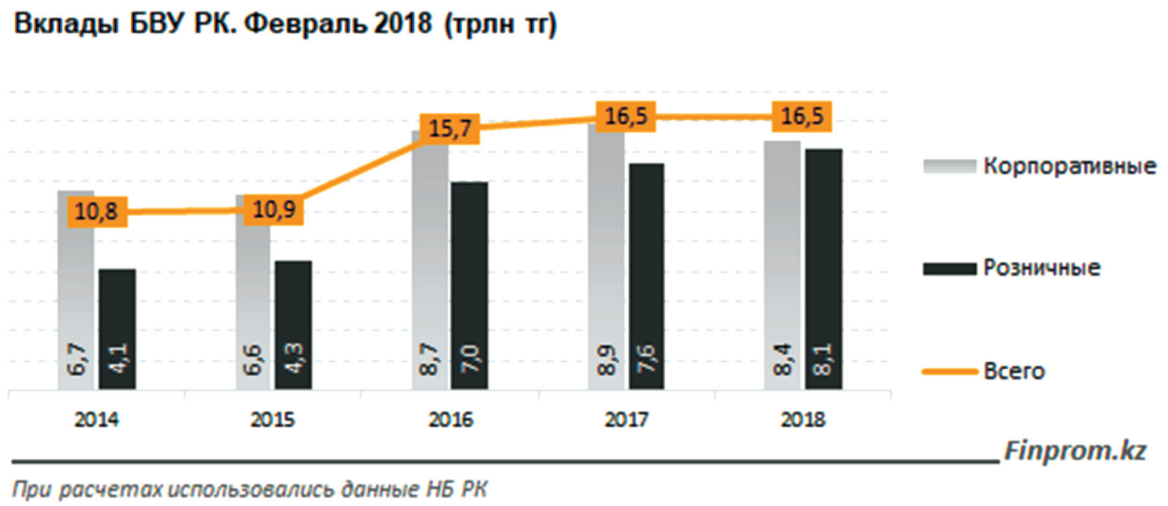


Рисунок 3. Вклады БВУ РК

Сохранение высокого уровня проблемных кредитов в портфелях банков продолжает оставаться одной из основных проблем, сдерживающих кредитную активность банков. Согласно опросу, проведенному среди БВУ, несмотря на созданные условия по оздоровлению ссудного портфеля, большинство банков не ожидают значительного улучшения качества ссудного портфеля. Так, в I квартале 2018 года более 65,6 % респондентов прогнозировали, что качество ссудного портфеля банков останется без изменений, 12,5 % респондентов ожидают ухудшения и 21,9 % — некоторого улучшения качества ссудного

портфеля. Ухудшение качества ссудного портфеля приводит к снижению риск-аппетита у банков, что обусловлено низким уровнем одобрения кредитных заявок. В результате ссудный портфель БВУ за 2017 год уменьшился на 1920 млрд тенге, или на 12,4 % (рис. 3).

Нестабильность финансового состояния заемщиков, значительное снижение темпов возврата просроченной задолженности ввиду падения спроса на покупку залоговых объектов по текущим рыночным ценам, высокая стоимость фондирования в национальной валюте для банков, переоценка валютной части ссудного портфеля приводит к увеличению размера неработающих займов и оказывает давление на капитал банков. При этом реальный размер неработающих займов скрывается за счет реструктуризации займов и списания их за баланс. В условиях снижения темпов экономического роста реструктуризация, по сути, стала единственным доступным для банков инструментом по снижению долгового бремени с заемщиков. В этих условиях потенциальный объем неработающих займов может быть намного выше указанного в официальной статистике. В соответствии с официальными данными Национального банка РК, уровень кредитов с просрочкой платежа свыше 90 дней в 2017 году увеличился по сравнению с 2016 годом и по состоянию на 01.01.2018 составил 1 265 млрд тенге, или 9,31 % от совокупного кредитного портфеля, против 6,72 % в 2016 году.

Из доклада председателя правления Народного банка Казахстана госпожи Умут Шаяхметовой на CFO-саммите следует, что доля кредитов банков к ВВП в Казахстане является самой низкой по сравнению с другими передовыми развитыми странами и соседями (Казахстан 22 %, Россия 48 %, Латвия 51 %, Саудовская Аравия 59 %, Турция 63 %, Норвегия 80 %, Сингапур 152 %, Германия 182 %, Канада 195 %).

В 2016 году прибыль БВУ составила 397,58 млрд тенге. По итогам 2017 года совокупный убыток по БВУ составил 62,3 млрд тенге (убыток сложился из-за признания убытков на 01.01.2018 АО «Казкоммерцбанк» в размере 394,2 млрд тенге, АО «Банк RBK Bank» — 146,99 млрд тенге). Чистая процентная маржа по банковской системе за 2016 год составила 4,79 %, процентный спрэд — 4,07 %. На 01.01.2018 чистая процентная маржа составляет 5,09 %, процентный спрэд — 4,17 %. Чистая процентная маржа изменяется по банкам от 2,19 % у АО ДБ «БАНК КИТАЯ В КАЗАХСТАНЕ» до 23,3 % у ДБ АО «Банк Хоум Кредит».

В кризисный для банковской системы период возрастает роль центральных банков в проведении ими гибкой политики регулирования и надзора. В мировой практике в целях восстановления или урегулирования несостоятельных банков центробанками ведущих мировых стран используются следующие механизмы:

- передача активов и обязательств несостоятельных банков другому банку;
- создание «бридж-банка» (стабилизационный банк);
- рекапитализация за счет консервации обязательств кредиторов (bail-in);
- рекапитализация за счет государственной поддержки (bail-out);
- создание отдельной компании по управлению активами и передача ей неработающих кредитов и активов, представляющих сложность в оценке, для управления и взыскания;
- ликвидация или банкротство.

Уполномоченный орган по урегулированию может использовать один или несколько из перечисленных инструментов в рамках урегулирования. При выборе инструментов урегулирования уполномоченные органы принимают во внимание множество факторов, в том числе экономическую целесообразность с точки зрения уменьшения государственных затрат, применимости каждого инструмента с учетом специфики законодательства каждой юрисдикции, а также с учетом масштаба проблем, экономического состояния в целом и последствий каждого инструмента урегулирования на банковский сектор.

В лучшей международной практике законодательная база выявления проблемных кредитов и режима урегулирования несостоятельных банков базируется на следующих принципах:

- законодательное разделение надзорных мер от мер по урегулированию;
- установление законодательных триггеров для обязательного принятия мер по вмешательству в деятельность несостоятельных банков;
- при урегулировании несостоятельного банка ни один кредитор не должен нести больше потерь, чем в случае ликвидации банка;

- акционеры банка должны нести первые потери, кредиторы банка должны нести убытки после акционеров в соответствии с порядком очередности удовлетворения их требований, установленных в рамках ликвидации банка;
- уполномоченные органы должны обладать широким спектром полномочий по применению инструментов урегулирования несостоятельных банков.

С 30 июня 2017 года по март 2018 года Национальным банком РК принята и реализована программа по повышению финансовой устойчивости банковского сектора Казахстана, направленная на поддержку системообразующих банков. Из средств госбюджета и Национального фонда, а также за счет эмиссии государственных бумаг Национальным банком на поддержку системообразующих банков было выделено 3,3 трлн тенге. Государственные средства были предоставлены шести банкам, и в первую очередь АО «Казкомерцбанк» (далее — ККБ), на очистку активов банка от проблемных кредитов, а также на рекапитализацию пяти крупных банков страны (АО «Цеснабанк», АО «Евразийский банк», АО «БанкЦентрКредит», АО «АТФ-банк» и АО Bank RBK). В рамках данной программы государством решены следующие задачи: солидарная докапитализация банков с акционерами и обеспечение финансовой стабильности банковского сектора.

Государственная помощь банкам составила 3,3 трлн тенге, из них ККБ было предоставлено 2,4 трлн тенге на погашение проблемных кредитов (2,1 трлн тенге из госбюджета и Нацфонда, 0,3 трлн тенге из бюджета Национального банка РК), Цеснабанк, Евразийский, БанкЦентрКредит, АТФ-банк и Bank RBK получили в совокупности 0,9 трлн тенге за счет эмиссии госбумаг.

Среди мер, предпринимаемых Национальным банком РК в целях стабилизации ситуации в финансовом секторе, выделяются меры по переходу от формализованного надзора к риск-ориентированному. Посредством внесения изменений в законодательную базу расширяются полномочия Национального банка РК по применению мотивированного суждения в рамках применения надзорных и корректирующих мер, оценки достаточности провизий банка на покрытие убытков от кредитной деятельности, определения и выявления связанных лиц банков в целях урегулирования сделок со связанными сторонами.

В своем докладе на CFO-саммите — 2018 председатель Народного банка госпожа Умут Шаяхметова говорит о недостаточности мер для минимизации системных рисков и предлагает следующее:

- необходимы структурные реформы, которые увеличат долю МСБ и снизят долю госкомпаний и государственных институтов развития;
- необходимо устранить любые искажения рыночных отношений в финансовом секторе, прежде всего со стороны государства;
- необходимо добиться макроэкономической стабильности и низкого уровня инфляции;
- необходимо реально перейти от контрциклической регуляторной политики к проциклической. В текущих условиях настало время для перехода от ужесточения и закручивания гаек к стимулированию и развитию банковского сектора;
- необходимо обеспечить реальную независимость БВУ от Национального банка для своевременного реагирования на проблемы системы;
- необходимо добиться отсутствия искажения информации в регуляторной и финансовой отчетности банков.

Анализируя вышеизложенное, хотелось бы отметить, что принимаемые Национальным банком и правительством Казахстана меры по поддержанию банковского сектора недостаточны. На мой взгляд, для стабилизации экономики необходимо:

- слияние мелких и средних несостоятельных банков и создание на их базе одного стабилизационного банка для управления активами обанкротившихся БВУ и реализация на его платформе целевых государственных программ по финансированию предприятий МСБ на базе методики ЕБР; привлечение иностранных инвесторов под гарантии государства и последующая продажа государственной доли иностранным инвесторам;
- поддержание БВУ посредством выделения целевых государственных займов под залог долей участия акционеров, недвижимого имущества банков, переуступки прав требования к заемщикам;
- продать непрофильные активы банков, вошедших в стабилизационный банк;

- очистить портфели банков от проблемных кредитов за счет передачи проблемных займов банками в АО «Фонд стрессовых активов»;
- ослабление регуляторных требований к новому и систематизирующим банкам, к достаточности собственного капитала посредством постепенной плавной капитализации;
- обеспечение возврата субординированного долга пятью профинансированными банками;
- реализовать целевые программы по финансированию малого и среднего бизнеса, стимулировать развитие и расширение предприятий малого и среднего бизнеса путем создания налоговых льгот для вновь создаваемых (стартап) проектов;
- широкое внедрение новых технологий и интеграция казахстанских банков на новые постсоветские финансовые рынки;
- обеспечение прозрачности финансовой отчетности казахстанских банков;
- ввести структурные изменения экономики в сторону повышения доли предприятий малого и среднего бизнеса в формировании ВПП страны.

Список литературы

1. Пашковская, И. В. Системный риск и комплекс мер его выявления и сдерживания // Проблемы сбалансированности и стабильности экономики России [Сб. тр. XV Межд. межвузовской науч.-практич. конф. «Виттевские чтения — 2014»] / Колл. авт. — М.: ЧОУ ВПО МБИ, 2014. — 336 с.
2. Молчанов, О. В. Пути совершенствования банковского кредитования реального сектора экономики // Социально-экономические явления и процессы. — 2014. — № 3. — С. 76–80.
3. Любкина, Е. Усиление системных рисков глобальной финансовой системы и трансформация регуляторной модели в финансовом секторе // Вёсник Київського національн ого університету ім. Тараса Шевченка. Серія: Економіка. — 2011. — № 127. — С. 9–13.
4. Кусаинов, А. Экономика Казахстана. Мифы и реальность. Новая экономическая политика. — 2016.
5. Постановление правления Национального банка Республики Казахстан «Об одобрении Программы повышения финансовой устойчивости банковского сектора Республики Казахстан» от 30 июня 2017 года № 129.
6. Интервью с Тимуром Сулейменовым на тему состояния экономики Республики Казахстан // Форбс кз. — 27 декабря. — 2017.
7. О проблемах отхода страны от нефтяной зависимости» // Т. Сулейменов // Форбс кз. — 24 октября. — 2017.
8. Данияр Акишев рассказал о причинах господдержки крупных банков // Форбс кз. — 22 декабря. — 2017.
9. Выступление председателя АО «Народный банк Казахстана» Умут Шаяхметовой 2 марта 2018 года на CFO-саммите.
10. www.finprom.kz, статья «Банки теряют вкладчиков» от 2 апреля 2018 года.
11. www.expert.online.kz, статья «Банки теряют вкладчиков» от 2 апреля 2018 года.
12. www.expert.online.kz, статья «Российские дочерние банки “отъедают” ссудный портфель у казахстанских БВУ» от 29 марта 2018 года.
13. www.nationalbank.kz, статистика по БВУ, финансовые показатели БВУ.
14. Почему для развития Казахстана нужна новая национальная идея / А. Кусаинов. — 27 мая 2017 года.
15. www.informburo.kz, статья Айдархана Кусаинова «Как живут средние казахстанцы» от 13 июля 2017 года.

Исследование теоретических аспектов управления конкурентоспособностью

Марина Валерьевна Кеппель

Алматы Менеджмент Университет, г. Алматы, Республика Казахстан
keppel_marina@mail.ru

Резюме. В статье рассмотрены теоретические аспекты управления конкурентоспособностью компании. Проведен сравнительный анализ некоторых трактовок понятия «конкурентоспособность предприятия». Выделены конкурентные преимущества, определен основной смысл конкурентной борьбы.

Ключевые слова: рынок, конкурентоспособность предприятия, конкурентные преимущества, факторы, параметры.

Улучшение положения на рынке предполагает кардинальное повышение эффективности экономики на основе внедрения новых технологий производства и управления, ориентированных на постоянное обновление предлагаемой продукции и услуг, значительное повышение качества. Поэтому сегодня значительные усилия ученых направлены на исследование сущности конкурентоспособности, факторов, от которых зависит ее уровень, методов воздействия на нее, а также инструментальных средств, позволяющих управлять конкурентоспособностью.

Как показывает изучение деятельности казахстанских предприятий, большинство из них, в силу отсутствия подготовленных специалистов в области анализ рынка, оказались не способными ни изучить рынок, ни произвести (предложить) продукцию, которая отвечала бы потребностям современного рынка, а, следовательно, оказались неготовыми к условиям жестокой конкурентной борьбы.

Чтобы выжить, предприятия и организации должны осваивать новые виды услуг, новые формы бизнеса, бороться за каждого клиента. Для этого необходимо изучать рынок, собирать необходимую информацию, анализировать ее и затем разрабатывать стратегии освоения рынка.

Актуальность вопросов, посвященных проблемам управления конкурентоспособностью компании, обосновывается необходимостью оперативного и эффективного применения инструментов конкурентоспособности, а также управления ими на современном предприятии, ориентируясь на его финансовые показатели.

Актуальность рассматриваемой темы заключается также и в том, что все компании в большей или меньшей степени сталкиваются с такой проблемой, как конкуренция, поэтому чтобы выжить в таких условиях, а также развиваться, необходимо анализировать сложившееся положение на рынке и соответственно принимать решения о проведении мероприятий по управлению конкурентоспособностью. При этом важно понимать, что данный вопрос не может рассматриваться исключительно с маркетинговой точки зрения, финансовые аспекты конкурентоспособности — неотъемлемая часть конкурентной борьбы, где финансовые показатели составляют достоверную базу для нее.

Конкурентоспособность в настоящее время представляет собой один из значимых показателей состояния компании как субъекта экономики. Он выстраивает перспективы дальнейшего развития предприятия, указывая на возможность (или невозможность) достижения стратегических целей и задач. Понятие конкурентоспособности предприятия используется очень широко в науке и на практике, но при этом оно очень сложное и имеет неоднозначные трактовки. Все исследователи, когда-либо занимающиеся вопросами конкурентоспособности, имеют свое определение, и как такового единообразного подхода к данному вопросу нет. Важно понимать, что конкурентоспособность представляет собой в некоторой степени относительное понятие, т. к. оно указывает на наличие преимуществ у компании по сравнению с ее конкурентами и только в рамках определенного отраслевого рынка. Принимая это во внимание, а также особенности ее экономической природы, как нечто в статике (лишенное динамизма) данное явление рассматривать нельзя.

В таблице 1 представлены трактовки рядом авторов понятия конкурентоспособности предприятия.

Таблица 1. Трактовка понятия конкурентоспособность предприятия

Автор	Определение	Положительное и отрицательное
Фатхутдинов, Р. А.	Конкурентоспособность организации — умение компании создавать и производить конкурентоспособную продукцию или создание и обладание определенным преимуществом относительно других компаний в рамках одной сферы деятельности как внутри страны, так и за ее пределами	Данное определение представляется не совсем полным, т. к. ставит знак равенства между такими понятиями, как конкурентоспособность компании и производство конкурентоспособной продукции
Киперман, Г. Я.	Конкурентоспособной компанией является та, которая может побороться с другими аналогичными компаниями на рынке как по степени удовлетворения своими продуктами или услугами, так и с позиции эффективности осуществляемой производственной деятельности	Положительным является то, что принят во внимание факт, что компании вступают в конкурентные отношения на определенных рынках и в определенный временной период. Но не совсем точным представляется факт, что эффективность хозяйственной деятельности представлена в качестве наиболее значимого элемента конкурентоспособности
Азов, Г. Л.	Конкурентоспособность — качество, благодаря которому компания может соперничать на рынках с производителями и продавцами аналогичных товаров при помощи предоставления товаров и услуг более высокого качества, низких цен, комфорта для потребителей	В действительности данное определение фокусирует внимание на отождествлении конкурентоспособности предприятия с конкурентоспособностью товара (хотя данное прослеживается и не так явно). При этом необходимо заметить, что говорится об этом сквозь понимание его характеристик, в связи с чем представляется не совсем полным и в некоторой степени односторонним
Фасхиев, Х. А.	Конкурентоспособность предприятия — наличие определенного преимущества компании (это могут быть товары или услуги) в определенных сегментах рынка в определенный период времени. Также данное преимущество может проявляться в рамках потенциала по разработке новых конкурентоспособных товаров или же по их реализации в будущем без ущерба финансовому состоянию предприятия	Данное определение более полное в отличие от вышеприведенных в части того, что подчеркивает обязательность наличия у компании финансовых целей. Таким образом, исследователи заложили в понятие конкурентоспособности компании элемент перспективы
Завьялова, П. С.	Конкурентоспособность предприятия — умение самого предприятия эффективно осуществлять свою экономическую деятельность в условиях конкурентного рынка	Данное определение выглядит несколько стандартно (в научной литературе имеется большое множество подобных определений, которые всю полноту данного понятия, тем не менее, не раскрывают)
Перцовский, Н. Е.	Конкурентоспособность — комплексный показатель, указывающий на умение предприятия выживать и эффективно использовать свои финансовые, производственные, научно-технические и людские ресурсы	Внимание фокусируется на всестороннем понимании эффективности деятельности компании для достижения конкурентоспособности. Также в определении заложена значимость всех ресурсов, которыми располагает предприятие, и использование их потенциала

Примечание: составлено автором на основе источника [1, с. 25–37].

Таким образом, конкурентоспособность предприятия — это своего рода всесторонняя комплексная сравнительная характеристика, которая является индикатором уровня преобладания одних показателей оценки возможностей предприятия над другими. Так, данные показатели являются определенными (конкретными) на определенном рынке за определенный временной промежуток и рассматриваются в сравнении с аналогичными показателями предприятий-конкурентов. То есть, другими словами, это возможная в будущем или уже реализованная в настоящем способность субъекта экономики осуществлять свою деятельность в определенных условиях внешней среды. Данная способность базируется на конкурентных преимуществах и показывает, на каком месте субъект экономики находится относительно конкурентов.

Конкурентоспособность предприятия отображает, на каком месте находится компания в условиях конкурентной борьбы, а также положение на рынке. При этом конкурентоспособности можно достичь посредством развития конкурентных преимуществ, которые появляются в определенной сфере деятельности предприятия (экономической, технической, организационной). В связи с этим главным элементом теории конкуренции, на наш взгляд, являются конкурентные преимущества предприятия. Именно они определяют рыночную позицию субъекта конкуренции.

Из вышесказанного следует, что конкурентные преимущества предприятия представляют собой совокупность собственных и приобретенных активов, которыми характеризуется деятельность компании, применение которых дают этому предприятию особенную компетентность в определенной области деятельности и, как следствие, конкурентные преимущества.

Основной смысл конкурентной борьбы заключается в перетягивании на сторону своей компании конкретных потребителей, которые до этого были на стороне конкурентов. Нужно понимать, что действия против предприятий-соперников — это не конкурентная борьба. Это ошибочно. Основной смысл: чтобы победить в конкурентной борьбе, важно иметь преимущество на рынке, более того, необходимо умение создавать преимущества над конкурентами.

Также следует осознавать, что конкурентоспособность необходимо повышать постоянно, работая над наибольшим соответствием потребительских и стоимостных характеристик продукта или услуги, а также над тем, чтобы настоящие и перспективные запросы покупателей соотносились с характеристиками продукта или услуги. Таким образом, базируясь на выявленных рыночных изменениях конъюнктуры анализируемого товара или услуг, необходимо выбирать те продукты или услуги, которые в наибольшей степени адекватны потребительским запросам. Затем составляются прогнозы появления новых товаров или услуг конкурентов, и тут очень важно выделить те новинки, успех которых очевиден, и, следовательно, они окажутся в самом центре конкурентной борьбы. Далее регламентируются технические требования к параметрам товаров, определяются оценочные таблицы соответствия параметров нескольких интересных новинок и тех технологий, без которых невозможен выпуск нового товара.

Исследуя проблему конкурентоспособности с точки зрения управления ею, необходимо отметить, что анализ литературных источников показывает: с одной стороны, имеется множество трудов, посвященных теории конкуренции, особенностям формирования конкурентных отношений в различных отраслях, подходам, принципам, методам ее повышения, а с другой — работ, сочетающих методы управления, теорию конкуренции и взаимосвязей конкурентоспособности и проводимых предприятием стратегий, недостаточно.

Анализ литературных источников показал, что под управлением конкурентоспособностью можно понимать постоянный, планомерный, целеустремленный процесс воздействия на всех уровнях на факторы и условия, обеспечивающие создание продукции оптимального качества и полноценное ее использование.

В связи с этим необходимо согласиться с Е. А. Никитиной, утверждающей, что управление конкурентоспособностью — это процесс формирования производства и потребления продукции. Этот процесс все время находится в состоянии коррекции, т. к. нужно предоставить рынку уже конкурентоспособный товар и при этом нивелировать влияние случайных, местных и субъективных факторов. Учитывая это, управление конкурентоспособностью следует расценивать как составляющую общего процесса управления компанией, как одну из ветвей его дерева целей [2, с. 226–230].

Таким образом, данное определение указывает на то, что конечный этап производства конкурентоспособной продукции охватывает все этапы ее жизненного цикла: техническую подготовку производства; входной контроль; организацию, мотивацию и оплату труда; учет и финансовую деятельность; контроль на выходе; послепродажное обслуживание.

В рамках этого определения можно выделить основные задачи управления конкурентоспособностью: исследование рынка сбыта; анализ национальных и международных требований к выпускаемой продукции; разработка методов воздействия на процессы исследования, проектирования и производства; сбор, анализ, хранение информации о качестве продукции [3, с .45].

Такие взаимосвязанные категории, как объект, субъект, цели, стратегия, тактика, стратегическая политика, функции, методы, средства, являются фундаментом управления, сущность которого состоит в выработке управляющих решений и последующей их реализации.

В случае управления конкурентоспособностью компании объектами управления выступают процессы, которые влияют на качество выпускаемых товаров или предоставляемых услуг, персонал, финансовые ресурсы и производственные возможности. Поэтому на выбор управляющего решения влияет комплекс факторов, которые отождествляют собой фактическое состояние процесса с его характеристиками, которые задаются программой управления [4, с. 112].

Субъектом управления выступают управляющие органы всех уровней и ответственные лица, чья деятельность должна способствовать достижению планируемого состояния.

При этом целью управления конкурентоспособностью можно обозначить обеспечение выпуска или предложение продукции, отвечающей параметрам конкуренции на рынке. В виде ограничивающего условия можно рассматривать минимизацию затрат, но при этом должны быть соблюдены интересы потребителя и требования экологической безопасности [2, с. 226–230].

Указанные ограничения определяют, каким образом будет осуществляться управление конкурентоспособностью для данной компании в области заданных технологии, материального обеспечения, коммуникаций и параметров рынка. Если выбор сделан правильно, то повышение конкурентоспособности продукции даст возможность наиболее эффективно осуществлять деятельность. В свою очередь, результаты, полученные в процессе анализа, позволят разработать программу целенаправленного изменения в производственной, финансово-экономической и сбытовой работе компании, что послужит синергетическим эффектом для усиления позиций в конкурентной борьбе на рынке.

Подытоживая, можно сформулировать определение: управление конкурентоспособностью предприятия — это способ организации эффективного взаимодействия всех подразделений (которые отвечают за управление и исполнение), а также конкретных лиц, которые принимают участие в производственном, сбытовом и т. д. процессах, направленных на обеспечение удовлетворения определенных потребностей и запросов потребления при минимальном расходовании всех видов ресурсов и средств.

Список литературы

1. Ермак, Г. Е. Конкурентоспособность — основной фактор развития современной экономики // Проблемы теории и практики управления, 2013. — № 4. — С. 25–37.
2. Никитина, Е. А. Управление конкурентоспособностью предприятия // Научные ведомости. — 2011. — № 8. — С. 226–230.
3. Фатхутдинов, Р. А. Управление конкурентоспособностью организации: Учебник. — 2-е изд., испр. и доп. — М.: Эксмо, 2015. — 544 с.
4. Мокроносов, А. Г. Конкуренция и конкурентоспособность: Учебное пособие / А. Г. Мокроносов, И. Н. Маврина. — Екатеринбург: Изд -во Урал ун-та, 2014. — 194 с.

Перспективы развития транспортной инфраструктуры Республики Казахстан

Айя Айбековна Керей, Гаухар Тарихаткызы Амирова

Алматы Менеджмент Университет, г. Алматы, Республика Казахстан
aya.kerey@gmail.com, amirova.gaukhar.t@gmail.com

Резюме. В статье рассмотрена целесообразность развития Казахстана как транспортного логистического хаба, представлены основные программы и меры развития транспортной инфраструктуры республики, а также статистические данные, на основе которых можно увидеть положительные и отрицательные тенденции в данной области.

Ключевые слова: транспорт, инфраструктура, транзит, логистика, ЭПШП, Евразийский трансконтинентальный коридор, The Global Competitiveness Report.

Казахстан — страна, экономической опорой которой является нефтедобыча. Как показали практики других стран, богатых запасами нефти, такая модель построения благополучия страны работает. Однако стоит вопрос исчерпаемости запасов нефти. Именно поэтому рассмотрение возможностей развития транспортных путей является приоритетом для республики. Казахстан находится на стыке крупнейших держав мира, а также соединяет Запад и Восток. Такое положение делает перспективной реализацию транзитного и транспортного потенциала.

Целью исследования является определение эффективности реализации проектов по улучшению транспортной инфраструктуры республики.

8–12 октября 2015 года в Вашингтоне прошла ежегодная встреча МВФ (Международный валютный фонд) и Всемирного Банка, на которой были даны рекомендации развитым и развивающимся странам. Одной из основных и главных была рассмотрена необходимость поддержки в ближайшие годы развития инфраструктуры как основного источника деловой и экономической активности [1, с. 7].

Для реализации интеграционного инфраструктурного развития на данный момент действуют программа Евразийского трансконтинентального коридора (ЕТК), программы Китая «Один пояс — один путь» и «Экономический пояс Шелкового пути».

Создание ЕТК было предложено президентом Казахстана Нурсултаном Назарбаевым в 2015 году, в ходе выступления на пленарном заседании Астанинского экономического форума. Одной из причин создания коридора является рост торговли между Китайской Народной Республикой и Европейским Союзом. По словам президента, объем торговли между ними за 2015 год составил почти 600 млрд долл. США, и, по прогнозам, к 2020 году эта цифра вырастет до 800 млрд долл. США. Данные расчеты дали толчок для создания идеи сухопутного маршрута из Азии в Европу, который будет проходить через территорию Казахстана. Его преимуществом является то, что этот путь короче морского почти в три раза. Следует отметить, что заинтересованность в торговле с ЕАЭС проявили 40 стран [2].

В настоящее время в рамках транспортного ЕТК придается большое значение развитию евразийской логистической инфраструктуры. Это доказывается такими инициативами, как подписание меморандума между Национальной палатой и АО KTZ Express о сотрудничестве по реализации и продвижению проектов транспортно-логистических центров. На его основе проводится совместная работа по строительству внутренней терминальной сети. В 2015 году создан первый в Казахстане транспортно-логистический центр (ТЛЦ) класса «А» в г. Астане. Также отмечено, что в ближайшее время планируются запуски ТЛЦ в городах Шымкенте и Актобе [3].

Запуск ЕТК даст возможность беспрепятственного транзита и перевозки грузов из Азии в Европу.

Первый этап проекта начался в 2015 году, и за этот год перевозки составили 47 тыс. контейнеров, к 2020 году планируется довести перевозки до 1 млн 900 тыс. контейнеров в год [4].

Создание ЕТК взаимосвязано с китайскими программой «Один пояс — один путь» и проектом «Экономический пояс Шелкового пути», который поддержал Казахстан. В марте 2015 года по поручению Госсовета КНР Государственный комитет по делам развития и реформ, Министерство иностранных дел и Министерство торговли Китая опубликовали документ «Прекрасные перспективы и практические действия по совместному созданию

Экономического пояса Шелкового пути и Морского Шелкового пути XXI века». Документ предназначен для содействия реализации концепции «Один пояс — один путь».

В документе отмечается, что проект «Один пояс — один путь» открыт для всех стран, международных и региональных организаций, а также создает основу для экономического сотрудничества КНР с заинтересованными странами. В 2014 году для обеспечения финансирования концепции «Один пояс — один путь» в Китае созданы два новых финансовых института: Азиатский банк инфраструктурных инвестиций (АБИИ) и Фонд Шелкового пути (ФШП).

Целью АБИИ является финансирование крупных инфраструктурных проектов стран — учредителей банка и содействие их экономическому развитию. На данный момент учредителями банка являются 57 стран. Пятерку крупнейших соучредителей по объему вложений представили такие страны, как Китай, Индия, Россия, Германия и Республика Корея.

ФШП был зарегистрирован в декабре 2014 года в Пекине. Общий капитал составляет 40 млрд долл. США. Основной целью ФШП является поиск инвестиционных возможностей и предоставление услуг для реализации проектов в странах, через которые проходит новый Шелковый путь. Фонд будет заниматься осуществлением инвестиций в инфраструктуру, а также развитием промышленной и финансовой кооперации, при этом весь капитал фонда принадлежит Китаю [5].

Казахстан участвует в трех ЕТК и «Экономического пояса Шелкового пути»:

Первое направление проходит по маршруту Китай — Казахстан — Россия — Европа и выходит к Балтийскому морю.

Второе направление входит в рамки международной программы TRACECA: Китай — Казахстан — Азербайджан — Грузия — Турция — Европа с выходом к Черному и Средиземному морям.

Третье направление ведет к Персидскому заливу и Индийскому океану через маршрут Китай — Казахстан — Туркменистан — Иран — Пакистан.

В рамках реализации проекта «Экономический пояс Шелкового пути» завершается строительство казахстанского участка международного транспортного маршрута — автомобильной дороги Западная Европа — Западный Китай. В настоящее время коридор уже открыт, хотя некоторые участки еще достраиваются или находятся на реконструкции. Уже можно видеть улучшения в транспортно-логистическом секторе. Общий объем инвестиций в основной капитал транспортно-логистического сектора за январь–июль 2017 года достиг 569,4 млрд тенге, что на 12,5 % больше, чем в аналогичном периоде 2016 года. Инфраструктурная отрасль, как один их ключевых центров привлечения инвестиций, обеспечивает уже 14,1 % от капитальных инвестиций в республику по сравнению с 13,8 % в прошлом году [6].

Кроме того, наряду с коридором Западная Европа — Западный Китай функционирует «Сухой порт», который является частью СЭЗ Хоргос — Восточные ворота. С момента открытия «Сухого порта» уже обработана 191 тыс. контейнеров. Серьезное улучшение показателей можно проследить на рисунке 1.

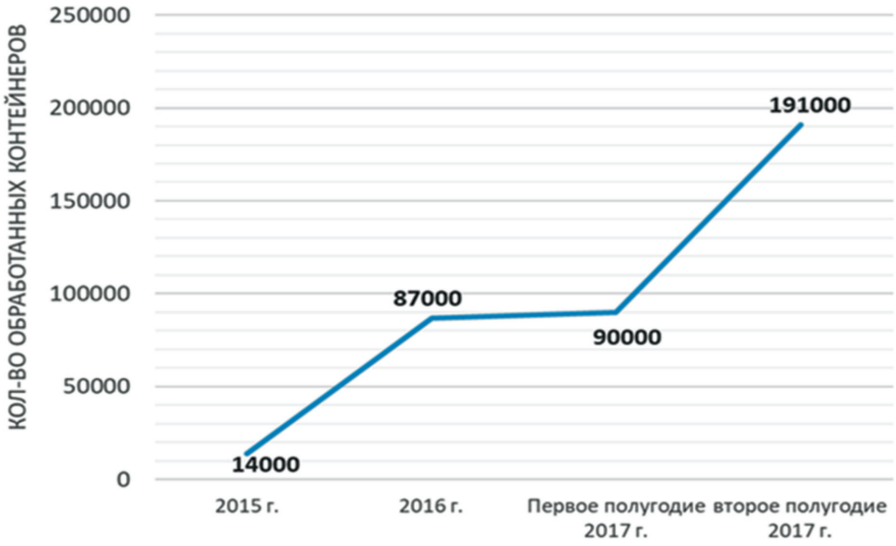
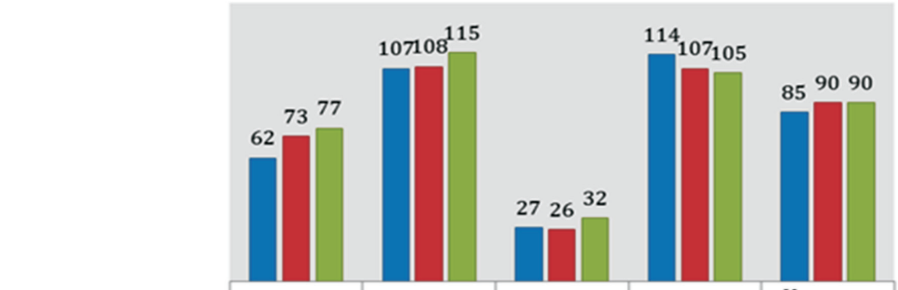


Рисунок 1. Динамика показателей.

Составлено авторами на основе данных http://www.ranking.kz [6]

Но также, если обратить внимание на показатели, приведенные на рисунке 2, полученные в результате анализа The Global Competitiveness Report, Казахстан не двигается вверх, а, наоборот, сдает позиции. В 2015–2016 годах Казахстан опустился с 62-й на 77-ю строчку по качеству общей инфраструктуры. Если говорить об отдельных показателях, то качество дорог и ж/д инфраструктуры в период с 2015 по 2018 год ухудшилось. По качеству дорог Казахстан опустился со 107-го на 115-е место и по качеству ж/д инфраструктуры — с 27-го на 32-е. Воздушно-транспортная инфраструктура же, спустившись на 5 позиций в период с 2015 по 2017 годы закрепилась на 90-м месте в 2017–2018 годах. Единственной категорией, которая показала улучшения, оказалось качество портовой инфраструктуры, которая поднялась с 114-го места на 105-е в период с 2015 по 2018 год.



	Качество общей инфраструктуры	Качество дорог	Качество ж/д инфраструктуры	Качество портовой инфраструктуры	Качество воздушно-транспортной инфраструктуры
2015-2016 гг., места	62	107	27	114	85
2016-2017 гг., места	73	108	26	107	90
2017-2018 гг., места	77	115	32	105	90

Рисунок 2. Позиции Казахстана в динамике.
Составлено авторами на основе The Global Competitiveness Report [7, с. 219; 8, с. 221; 9, с. 165]

Учитывая, что Казахстан претендует на звание страны транспортного логистического хаба, приведенные выше показатели не соответствуют поставленным целям.

Принимая во внимание отчеты и дороги, сданные в эксплуатацию, мы можем сказать, что причина не в отсутствии инициатив и работ по развитию транспортной инфраструктуры, а в качестве и темпах, которыми они проводятся. Если Казахстан не обеспечит качество и скорость выполнения поставленных задач, он может отстать в развитии данной отрасли, тем самым понизив конкурентоспособность на рынке.

Суммируя все вышесказанное, можно сделать следующие выводы:

1. Необходимо усиление принципа транспарентности и подотчетности, а также рассмотрение опыта быстрого и качественного строительства транспортно-логистических путей других государств, которые могут способствовать более эффективному выполнению поставленных задач.
2. Стоит рассмотреть возможность развития водного транспорта как одного из способов развития транспортной инфраструктуры. Через территорию Казахстана проходят трансграничные реки, например Иртыш, который протекает по территории КНР, Казахстана и России.
3. На контрольно-пропускных пунктах необходимы преобразование и совершенствование путем оснащения таможенных терминалов по всем международным стандартам, автоматизация оформления экспортных и импортных процедур, отсутствие физического барьера, реализация тарифной политики, что приведет к упрощению таможенных процедур, созданию благоприятного налогового и таможенного режимов для пропуска транзитных потоков, а также к сокращению уровня бюрократизации.

Как вариант мы предлагаем внедрить цифровые методики при оформлении документации, т. к. это исключает человеческий фактор. Ярким примером может являться система «Единое окно», которая позволяет лицам, осуществляющим таможенные операции,

предоставлять всю необходимую информацию в единую электронную базу [10]. Внедрение данной системы позволит значительно сократить время на проведение всех видов таможенного контроля благодаря автоматическому обмену информацией о грузе и транспорте в единой базе.

На данный момент Казахстан находится в эпицентре инфраструктурного развития, обусловленного инициативами КНР. Главное — не упустить удобный момент для становления страны как транспортного логистического хаба.

Список литературы

1. Государственная программа инфраструктурного развития «Нурлы жол» на 2015–2019 годы // Официальный сайт премьер-министра Республики Казахстан // https://primeminister.kz/ru/page/view/gosudarstvennaya_programma_infrastrukturnogo_razvitiya_nurli_zhol_na_2015__2019_godi. (Дата обращения: 10.03.2018).
2. Трансконтинентальный коридор предложил создать Назарбаев // Forbes Kazakhstan // https://forbes.kz/process/economy/evraziyskiy_transkontinentalnyiy_koridor_predlojil_sozdat_nazarbaev/. (Дата обращения: 22.03.2018).
3. Евразийский трансконтинентальный коридор: из Азии в Европу и обратно // Национальная палата предпринимателей Республики Казахстан «Атамекен» // http://atameken.kz/ru/news/25486-evrazijskij-transkontinental-nyj-koridor-iz-azii-v-evropu-i-obratno. (Дата обращения: 22.03.2018).
4. Евразийский трансконтинентальный коридор поможет увеличить объем перевозок до 33 млн тонн // Zakon.kz // https://www.zakon.kz/4783550-evrazijjskijj-transkontinentalnyjj.html. (Дата обращения: 22.03.2018).
5. Стратегия экономического развития «Один пояс — один путь» // РИА «Новости» // https://ria.ru/spravka/20170911/1502017345.html. (Дата обращения: 10.03.2018).
6. Транспорт и складирование // Проект по мониторингу экономики Казахстана ranking.kz // http://www.ranking.kz/ru/a/reviews/transport-i-skladirovanie-iyul-2017. (Дата обращения: 10.03.2018).
7. Schwab, K. The Global Competitiveness Report 2015–2016. World Economic Forum, Geneva (2015).
8. Schwab, K. The Global Competitiveness Report 2016–2017. World Economic Forum, Geneva (2016).
9. Schwab, K. The Global Competitiveness Report 2017–2018. World Economic Forum, Geneva (2017).
10. «Единое окно»: механизм работы и практика применения // Альта-Софт // https://www.alta.ru/expert_opinion/25305/. (Дата обращения 25.03.2018).

Проблематика позиционирования товара на фармацевтическом рынке Казахстана на основе образа жизни потребителя

Вероника Вячеславовна Ким

Алматы Менеджмент Университет, г. Алматы, Республика Казахстан
veron-nika_14@mail.ru

Резюме. Фармацевтический рынок — важный сектор экономики любой страны, критерий ее экономического и социального развития, уровня благосостояния населения. Развитую фармацевтическую промышленность считают показателем высокой инновационности экономики страны. В современных условиях фармацевтика стала очень прибыльной индустрией, что привлекает инвесторов [1]. Поиск наиболее эффективного пути развития любого мирового бренда начинался с выбора позиционирования на рынке, где данный товар будет реализовываться. Старые методы «купить-продать» перестают работать в связи с перенасыщением рынка, как результат, возникают вопросы: как же все-таки отличаться от остальных аналогов? как выглядеть наиболее привлекательно? что хочет наш потребитель и что он ожидает получить? Ответы лучше всего найти на начальном пути создания бренда, а именно выстроить правильную и эффективную стратегию позиционирования на рынке — путем нахождения верной целевой аудитории, таргетированной группы, желаний потребителя и их мышления. Зачастую неверное преподношение товара ведет в никуда. Понимание расположения определенного товара по сравнению с конкурентами в подсознании конечных потребителей — ключевая задача позиционирования товара не только на казахстанском рынке, но и на любом другом. Выявляя актуальность данной темы, необходимо подчеркнуть основные «болевые» пункты позиционирования товаров на отечественном рынке.

Цель: разработать стратегию позиционирования и продвижения медицинского препарата.

Задачи. Сегментировать целевую аудиторию, определить приоритетную целевую аудиторию препарата (социально-демографические характеристики, состояние здоровья (самоопределение), осознание и принятие проблемы когнитивных расстройств).

- Определить наиболее значимые для потребителя характеристики препарата, а также барьеры продвижения.
- Определить наиболее значимые факторы, влияющие на выбор препарата, и эффективные каналы продвижения.
- Провести поиск инсайтов для разработки (или предоставления рекомендаций по разработке) рекламы (с учетом специфики сегментов ЦА).
- Дать рекомендации по позиционированию препарата после его перевода в безрецептурную форму.

1 Введение

1.1 Состояние фармацевтического рынка Казахстана

Вместе с проблемой «недопозиционирования» возникает проблема «сверхпозиционирования» — когда клиенты зачастую имеют слишком узконаправленную информацию о бренде или товаре. С такими проблемами сейчас сталкиваются, например, многие национальные продукты питания. В сознании человека есть определенный стереотип о каком-либо бренде и нет достаточной информации по изменению широты представления по отношению к нему. Помимо данных двух основных проблемных зон позиционирования продукта на рынке Казахстана нельзя не отметить довольно важное определение в ошибках позиционирования, такое как «сомнительное позиционирование» — данная проблема наиболее часто происходит в сознании потребителя в нашей стране, особенно по отношению к национальным продуктам. Это происходит, когда компания прописывает в своих рекламных сообщениях нереалистичные факты или «идеальные» визуальные изображения, не соответствующие действительности. Как результат, неоправданные ожи-

дания приводят к полному отторжению потребителя данной компании. Продумывая основные выходы и ключи к решению данных проблем позиционирования, необходимо выявить основные задачи, которые стоят перед любой компанией, надеявшейся на создание бренда, лояльных потребителей и высокие продажи. Позиционирование требует от компании постоянного исследования рынка, предпочтений потребителей и изменений в научно-технических сферах, а также прогресса жизненного цикла товаров. Маркетологу необходимо определить и постоянно актуализировать основные факторы рыночного сегмента:

а) потенциал, емкость, прогноз продаж и фактическую долю рынка;
б) потребительское поведение;
в) стратегию, цели и задачи;
г) конкурентоспособность;
д) барьеры входа и выхода на рынок;
е) основные конкуренты и их стратегии;
ж) конкурентоспособная позиция;
з) риски и возможности рынка.

Инновации, удержание уровня конкурентоспособности, формирование четкого имиджа и видения — основные инструменты при создании успешной программы позиционирования товара на рынке.

2 Метод исследования

2.1 Проведение комплексного исследования

1. Количественное исследование.
2. Уличный опрос и опрос в аптеках.
3. Качественное исследование.

Количественный этап

1. Выявить и описать основные целевые группы потребителей.
2. Определить основные каналы получения информации потребителями о препаратах.
3. Оценить важность характеристик препаратов.
4. Оценить факторы, влияющие на выбор препарата.

Качественный этап

1. Описать существующие модели потребительского поведения.
2. Определить инсайты для разных сегментов целевой аудитории.
3. Определить ключевые мотивы потребителей при выборе препарата.

Метод исследования

1. Опрос населения в местах массового скопления (торговые центры).
2. Опрос посетителей аптек.

Целевая аудитория

ЦА 1: для опроса на улице / в местах массового скопления.

Мужчины и женщины 18–65 лет. Выборка формируется на основании информации о статистическом распределении мужчин и женщин по возрастным группам в регионах. Опрос проводится для всех, независимо от наличия опыта использования препарата «Танакан» и/или его конкурентов.

Подобный сплошной опрос обозначит общее отношение населения к исследуемым препаратам, осведомленности о них, а также отношение к симптомам, которые эти препараты устраняют, их распространенности и т. д.

ЦА 2: для опроса в аптеках.

Мужчины и женщины 18–65 лет. Выборка формируется на основании информации о статистическом распределении населения в регионах (независимо от пола и возраста респондента). Опрос проводится только для купивших «Танакан» или другой препарат подобной фармацевтической группы.

Опрос даст возможность изучить опыт респондентов, которые непосредственно знают «Танакан» либо его конкурентов и используют их.

Выборка и география исследования

География исследования: Казахстан, 7 крупнейших по численности населения городов: Алматы, Шымкент, Астана, Караганда, Актобе, Усть-Каменогорск, Павлодар.

Общий объем выборки
660 человек: ЦА 1 — 330 чел., ЦА 2 — 330 чел.

Таблица 1. ЦА 1: для опроса населения в местах массового пребывания [3]

Город	**Муж.**				**Жен.**				**Итого**
	18–24	**25–39**	**40–54**	**55–65**	**18–24**	**25–39**	**40–54**	**55–65**	
Алматы	4	10	15	10	5	11	17	13	**85**
Астана	1	5	9	5	2	5	8	5	**40**
Шымкент	2	7	11	8	3	8	12	9	**60**
Караганда	4	6	11	9	4	6	12	11	**63**
Актобе	1	3	5	4	2	4	5	5	**29**
Усть-Каменогорск	1	2	4	3	2	3	4	4	**23**
Павлодар	2	3	5	5	2	2	6	5	**30**
Итого	**15**	**36**	**60**	**44**	**20**	**39**	**64**	**52**	**330**

Места массового пребывания обозначаются как ЛПУ, государственные больницы, а также частные клиники внутри городов.

Таблица 2. ЦА 2: для опроса населения в аптечных сетях независимо от пола и возраста респондента, но только с личным опытом использования препарата [3]

Город	Итого
Алматы	**85**
Астана	**40**
Шымкент	**60**
Караганда	**63**
Актобе	**29**
Усть-Каменогорск	**23**
Павлодар	**30**
Итого	**330**

Как основной показатель ЦА 2 выделяются группы с наибольшим количеством респондентов, а именно города Алматы, Астана, Шымкент и Караганда. Респонденты выбираются случайно, не имеющие отношения к профессиональным медицинским навыкам, а также не взаимодействующие друг с другом.

3 Полученные данные: социально-демографический портрет потребителей препаратов для улучшения кровообращения, питания и работы головного мозга

3.1 Портрет потенциального потребителя по образу жизни

Таблица 3. Образ жизни потребителя [3]

Материальное положение	Нецелевая аудитория (N = 177), %	Потенциальные потребители препаратов (N = 153), %	Потребители препарата «Танакан» (N = 49), %	Респонденты, не использующие ранее препараты (N = 157), %	Потенциальные потребители препаратов (N = 173), %
1	2	3	4	5	6
Мы едва сводим концы с концами, денег не хватает даже на еду	0	0	0	0	1

1	2	3	4	5	6
На продукты питания денег хватает, но покупка одежды вызывает серьезные затруднения	2	4	4	7	3
Денег хватает на продукты питания и одежду, но оплата услуг ЖКХ, покупка мелкой бытовой техники вызывает серьезные затруднения	15	14	8	18	21
Денег хватает на продукты питания и одежду, оплату услуг ЖКХ, покупку мелкой бытовой техники, но покупка крупной бытовой техники длительного пользования или мебели вызывает серьезные затруднения	**55**	**44**	**45**	**45**	**45**
Денег достаточно для покупки крупной бытовой техники длительного пользования или мебели, но покупка автомобиля для нас затруднительна	27	33	39	25	26
Наших средств хватает на покупку машины или дорогостоящей техники, но покупка квартиры или загородного дома для нас затруднительна	1	4	4	4	3
У нас нет никаких финансовых затруднений. При необходимости мы можем купить квартиру или дом	0	1	0	0	1

Среднего прожиточного минимума достигают практически все потенциальные покупатели с нарушением когнитивных расстройств. Как результат, можем выделить группы (табл. 1) платежеспособной целевой аудитории с потенциалом для покупки препарата.

Заключение

Можно отметить, что выявить платежеспособность потенциального клиента реально при полевых работах в местах общего пребывания. Ключевым фактором благополучия и процветания общества является здоровье его граждан, которое выступает в качестве невозобновляемого ресурса. В связи с постоянным наращиванием производства и ухудшением состояния окружающей среды все больший масштаб приобретает проблема эволюции заболеваний и их эффективного лечения. Динамичное развитие фармацевтического рынка определяется его жизненным приоритетом, т. к. человечество с начала своего существования нуждается в постоянном потреблении лекарств [1].

Список литературы

1. Обзор фармацевтического рынка РК AEQUTAS (1). — 2015.
2. Аналитическая база Vi-Ortis: отчет об образе жизни потребителей препаратов для улучшения кровообращения, питания и работы головного мозга. — 2017.
3. Маркетинговые исследования АО УТ «Ипсен Фарма РК».

Современные подходы к управлению прямыми продажами в сфере услуг

Анна Сергеевна Козлова, Мадина Раисовна Смыкова

Алматы Менеджмент университет, г. Алматы, Республика Казахстан
annkozlova111@gmail.com

Резюме. В статье изучен вопрос, как компании на рынке услуг следует действовать в условиях нового рынка, правила которого кардинально отличаются от старого. Рассмотрены необходимые факторы для построения успешной стратегии личных продаж и выстроены алгоритм и схема продаж на современном рынке. Выявлены основные принципы старого и нового рынков, обсуждены изменения и поставлен вопрос, как компании следует реагировать и подстраиваться под то, что теперь главным игроком на рынке является потребитель, а не производитель или продавец.

Ключевые слова: рынок услуг, старый рынок, современный рынок, правила рынка, личные продажи, потребитель, компании на рынке услуг.

Введение

В мире меняются и развиваются не только технологии, но и поведение потребителей, привычки покупателей тоже достаточно сильно видоизменились. Раньше главными игроками рынка являлись производители и продавцы, они же и владели процессом покупки, сейчас контроль перешел в руки потребителей. Сложившаяся ситуация позитивно отражается на удовлетворенности потребителей, но создает дополнительные трудности производителям: теперь необходимо успевать за трендами, которые диктует рынок, чтобы компания соответствовала его требованиям. В связи с этим актуализируются вопросы и проблемы, связанные с организацией и технологией личных продаж. Особенно остро в этом нуждаются игроки рынка услуг, где потребитель выбирает компанию, в которую желает обратиться, по большему количеству факторов. Традиционные модели продаж устарели, теперь некачественные услуги быстро теряют позиции, т. к. потребитель имеет возможность выбирать.

Изучив динамику объема оказанных услуг на территории Казахстана (см. рис. 1), следует обратить внимание на то, что в разрезе последних пяти лет с каждым годом производится большее количество оказанных услуг. Это говорит о том, что все больше потребителей пользуются чаще теми или иными видами услуг, вследствие чего усиливается конкуренция, ведь компании желают завоевать своего потенциального клиента, возможно, и уводя его от конкурентов. На рисунке 1 показана динамика объема оказанных услуг в республике за 2013–2017 годы.

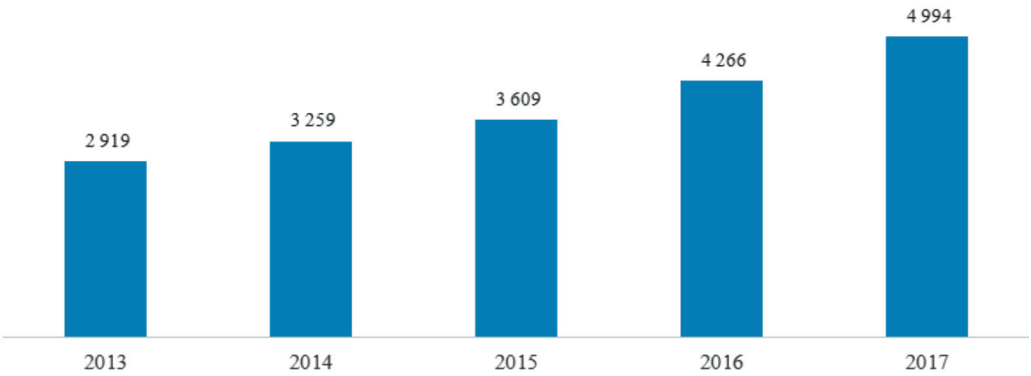


Рисунок 1. Динамика объема оказанных услуг на территории Республики Казахстан в 2013–2017 гг.; составлено автором на основе источника [1]

Однако, несмотря на положительную динамику развития рынка услуг, многие компании испытывают трудности в работе и порой не могут найти своего клиента. Это связано с малым вниманием к факторам, имеющим влияние на потребителя современного рынка, ведь с изменением рынка поменялись и правила игры на нем.

Постановка проблемы

Во времена малого пользования интернетом потребителям было довольно сложно найти правдивую и независимую информацию о том или ином товаре или услуге. Именно поэтому они подстраивались под правила, построенные производителями и продавцами. Однако теперь рынок в руках потребителя, который вправе выбирать для себя лучшую, по его мнению, услугу [2]. Многие компании не подстраиваются под изменения и из-за этого не получают должного оборота даже при качественном оказании услуг. Например, на рынке сферы красоты до сих пор организация задается вопросами, как эффективно работать и продвигать услуги, важна ли роль администратора в продвижении услуг или нет и т. д. Проблема на рынке услуг связана с тем, что не все предприятия компетентно и эффективно выстроили стратегию личных продаж, от которых зависит успех их деятельности. Поэтому стоит задача определить, каким образом выстроить алгоритм и схему продаж, направленную на привлечение и удержание клиентов.

Методика исследования и использование первичных данных

С целью изучения проблем и перспектив прямых продаж на современном рынке услуг проведено маркетинговое исследование в форме глубинного интервью экспертов. В феврале 2018 года в интервью приняли участие 12 респондентов. Интервьюером выступал автор статьи, записывая ответы участников в блокнот и на диктофон, оговаривались цель интервью и форма работы, которая ждала респондентов.

Также с целью изучения влияния администратора в салоне красоты на продвижение услуг проведено маркетинговое исследование среди женщин в виде онлайн-анкетирования. В опросе приняли участие 30 респондентов в возрасте от 18 до 70 лет, которые регулярно пользуются услугами салонов красоты.

Гипотеза исследования

Предположительно на современном рынке услуг важным является расширение инструментов прямых продаж с использованием социальных медиа, а также постоянное отслеживание трендов и тенденций. Что касается опроса, связанного с изучением роли администратора в продвижении салона красоты, по мнению автора, потребителю важнее компетентность сотрудников и их умение воздействовать на клиента.

Обсуждение и результаты

Для углубления в изучение вопроса о новых правилах рынка следует вернуться к правилам старого рынка — тогда станут заметными их различия. Именно развитие рынка послужило укреплению метода прямых продаж в различных сферах деятельности, ведь ранее публично высказать свое отрицательное мнение недовольным потребителям было практически невозможно. Единственной возможностью была книга жалоб и предложений, которую читают лишь в том случае, когда берут ее для записей такого же рода. Сейчас же на огромном количестве интернет-площадок можно прочесть любые отзывы о компании.

Большим плюсом для клиентов в настоящее время является экономия времени при обращении в ту или иную компанию, ведь связаться с нужным предприятием стало довольно просто — всего за одно обращение в поисковик, где можно найти сразу несколько вариантов для контакта, от сообщения в мессенджере до обратного звонка менеджера или онлайн-консультирования. Кроме того, сейчас каждый потребитель имеет возможность заявить о своих желаниях в отношении того или иного продукта, рынок стал более гибким и легко подстраиваемым под потребителей [3].

С целью сравнения старого и нового рынков сферы услуг каждого респондента глубинного интервью попросили описать оба рынка конкретными фактами. Мнения респондентов сошлись в некоторых моментах, однако каждый из рынков получил несколько значимых показателей (см. рис. 2).



Рисунок 2. Основные факты и проблемы старого рынка услуг;
составлено автором на основе собственных исследований [4]

Таким образом, рынок по старым правилам продаж описывают следующие важные аспекты: недостаток информации; все продавцы действовали примерно по одному сценарию; при переговорах преимущество было у продавцов; отсутствовал стимул рассказывать все нюансы своего предложения; наиболее действенным способом связи с потенциальными клиентами являлся метод холодных звонков; во главе цикла продаж стояли продавцы, поэтому все сделки проводились по их расписанию. Потребителям всегда не нравилось, что им что-то навязчиво продают, но раньше у них попросту не было выбора. Теперь все изменилось. Благодаря расширению и стремительному развитию сферы коммуникаций изменились и правила рынка.

Итак, правила нового рынка диктуют предприятиям выстраивать новые подходы к стратегии продаж, которые должны соответствовать принципам современного рынка (см. рис. 3).

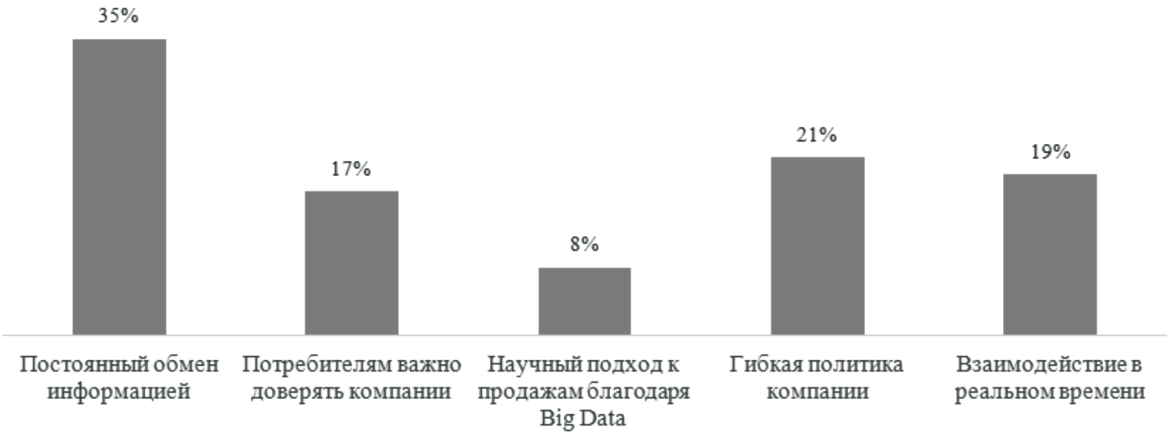


Рисунок 3. Основные факты и принципы нового рынка;
составлено автором на основе собственных исследований [4]

Благодаря этим факторам потребители лучше относятся к покупкам в настоящем времени, ведь у них намного больше выбора, чем в прошлом. Далее будут рассмотрены новые правила в действии.

1. **Потребителям важно доверять компании.** Это говорит о том, что потребители хотят быть уверенными в компании; они ждут достоверности, хотят, чтобы продавцы были вовлечены, а не пропагандировали; потребителям нужна доступная и понятная информация. Одним словом, клиенты желают иметь дело с персоналом, который внимателен к ним и понимает их проблемы.

2. **Связь между компанией и клиентом — неотъемлемая часть сегодняшних продаж.** Наиболее действенный способ контактировать с потребителями — присутствие в социальных сетях с составлением хорошего контента. Здесь в силу вступает еще одно правило: вы есть то, что публикуете в Сети. Вместо очередной попытки что-то продать потребителю следует посвящать его в процесс работы компании и информировать по схожим с вашей деятельностью областям.
3. **У компаний есть возможность обеспечить научный подход к продажам благодаря Big Data.** Используя Big Data, компании могут спрогнозировать момент, когда покупатель готов к принятию решения о покупке [5]. Необходимо улавливать сигналы, которые потребитель неосознанно подает в интернете посредством кликов.
4. **Подстраиваясь под изменения рынка, компания может заслужить новые сделки.** Довольно важно следить за трендами и за изменениями информации о компании в интернете. Главным преимуществом в работе компании может стать скорость, ведь сейчас потребитель может обратиться сразу к нескольким продавцам с ожиданием первого ответа. Гибкие продажи требуют, чтобы продавец был настроен на текущий момент и реагировал как можно быстрее.
5. **Клиент остается довольным при взаимодействии в реальном времени.** В современном жизненном ритме, когда человек находится в многозадачном режиме, он, естественно, ожидает моментального, круглосуточного и ежедневного обслуживания. Именно поэтому конкурирующие компании соревнуются в скорости и гибкости предоставления услуг.

Сфера услуг стремительно развивается, конкуренция усиливается, а достижения научно-технического прогресса оказывает огромное влияние на организацию продаж услуг. На рынке услуг преимущественнее использование прямых каналов распределения за счет невозможности накопления товарных запасов, ведь предоставление услуг чаще всего осуществляется непосредственно в момент их производства. Но за счет роста конкуренции компании находятся в постоянном поиске новых методов и форм организации продаж, а также более активного внедрения косвенных каналов сбыта. Все популярнее становится использование дистанционных продаж путем телемаркетинга. К дистанционным методам также можно отнести персональные продажи при помощи торговых представителей, которые имеют разъездной характер труда. По мнению экспертов, для того чтобы личные продажи были успешны, персонал по оказанию услуг должен владеть некоторыми функциями и навыками (см. рис. 4).

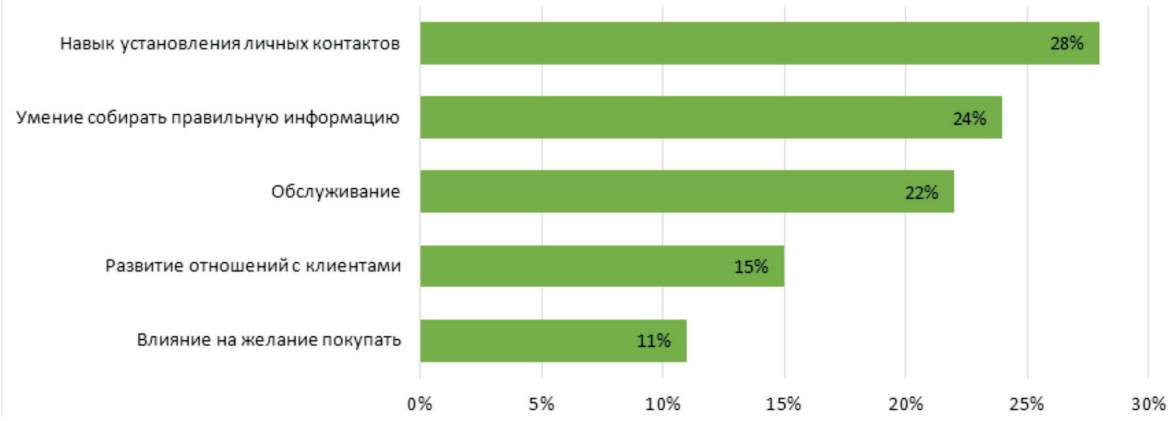


Рисунок 4. Важные навыки для осуществления персональных продаж;
составлено автором на основе собственного исследования [4]

Личные продажи крайне важны для организации тем, что они позволяют моментально получить обратную связь при осуществлении непосредственного контакта с потребителем. Кроме того, некоторые задачи сервисных организаций решаются благодаря именно персональным продажам, например фирма может убедить потенциального потребителя попробовать новый вид услуг или стимулировать реальных клиентов увеличить объем приобретаемых услуг за раз. Но самое важное то, что личные продажи позволяют моментально обеспечивать обратную связь, которая информирует компанию сразу обо всех

факторах — пожеланиях потребителей, изменении их вкусов и предпочтений, маркетинговой тактике конкурентов и т. д. В маркетинге услуг иногда применяется форма продаж с изменением стационарного местоположения, к ней можно отнести персональные продажи на тематических выставках, ярмарках-продажах или во время проведения промоакций.

Организация сферы услуг определяет преимущественный вид продаж в зависимости от типа обслуживаемого рынка и маркетинговой стратегии фирмы [6]. Продажи на потребительском рынке складываются в тандеме с особо личными отношениями между персоналом компании, предоставляющей сервис, и потребителем — так, почти каждый человек имеет «своего» парикмахера, стоматолога, портного и т. д. К тому же, независимо от типа рынка, наблюдается следующая общая тенденция в распределении услуг: увеличение доли продажи происходит через косвенные каналы распределения и развивается широкое использование современных информационных технологий.

Что касается продаж в сфере красоты, здесь следует отметить, что для успеха салону красоты понадобится грамотно выстроить систему продаж, где очень многое будет зависеть от управляющего и его навыков. Возникает ряд вопросов, от того, какую роль в процессе продаж играет администратор, до того, как стимулировать продажи. Отечественная бьюти-индустрия развивается стремительно, и правила игры на данном рынке достаточно сильно изменились и требуют обновления. Увеличение продаж для парикмахерской теперь трудная и многогранная задача, и для ее решения необходимы активность, время, усиление маркетинговой деятельности.

Главным вопросом в организации персональных продаж в салонах красоты стоит считать, кто именно должен контактировать с потребителями. Респонденты, принявшие участие в опросе по поводу роли администратора в салоне, являются постоянными клиентами определенных салонов красоты. В среднем они считают, что администратор должен быть не просто человеком, относящимся к администрированию, но и обладать конкретными знаниями технологий персональных продаж, а также иметь базу знаний для решения вопросов в профессиональной сфере красоты (см. рис. 5).



Рисунок 5. Долевое распределение мнения респондентов в отношении вопроса, кто должен проводить персональные продажи;
составлено автором на основе собственного исследования [4]

Таким образом, гипотеза автора частично оправдалась, важными действиями на современном рынке услуг является использование в деятельности социальных медиа (или постоянный контакт с аудиторией), правильная постановка прямых продаж и постоянное отслеживание трендов и тенденций. Что касается опроса, связанного с изучением роли администратора в продвижении салона красоты, гипотеза автора не является актуальной, ведь мнение респондентов распределилось таким образом, что обученный администратор имеет место быть во главе персональных продаж в салоне красоты.

Заключение

На основании проведенных исследований можно сделать следующие выводы, которые касаются повышения эффективности личных продаж.

Компании в сфере услуг должны строить с клиентами доверительные отношения, они не должны преувеличивать свои характеристики и проявлять невнимательность к потреби-

телям, поэтому в компании должна быть сформирована корпоративная культура, направленная на доверие, взаимопонимание между руководством и персоналом.

Возможности расширения присутствия в информационном пространстве благодаря социальным сетям и другим интернет-технологиям повышают эффективность прямых продаж.

Личные продажи позволяют быстро реагировать на запросы потребителей и принимать решения, что является необходимым условием при формировании навыков и компетенций контактного персонала.

В индустрии красоты важен профессионализм не только обслуживающего персонала, но и администраторов, которые должны быть профессионально компетентными.

Работать с возражениями клиентов для того, чтобы средняя удовлетворенность клиентов постоянно повышалась.

Расширять область деятельности посредством предоставления схожих услуг (обучение или консультативные продажи).

Список литературы

1. Официальные статистические данные Республики Казахстан — stat.gov.kz.
2. LP Generator блог, статья «5 современных принципов продаж: что изменилось за 30 лет?» (2016).
3. Логина, Е. Маркетинг: конспект лекций, 11. Методы личных продаж (2017).
4. Результаты проведенного автором глубинного интервью (2018).
5. Щербаков, В., Парфенов, А. Коммерция и логистика: сб. науч. тр. (2015).
6. Директор салона красоты блог, статья «Продажи в салоне красоты» (2016).

Стратегия развития образовательных услуг (на примере ТОО «Международный центр образования EDTECH»)

Санжар Санатович Курмангалиев

Алматы Менеджмент Университет, г. Алматы, Республика Казахстан
sanzharkss@gmail.com

Резюме. В статье раскрыты роль и содержание стратегического планирования деятельности компании в сфере образовательных услуг, представлена классификация и рассмотрены ключевые элементы инновационной стратегии развития в сфере образования.

Ключевые слова: стратегия развития, стратегия компании, стратегические цели, ресурсы, критерии выбора стратегии, образовательная услуга, человеческий капитал, образовательная сфера.

1 Введение

Образование на сегодняшний день является одним из главных компонентов накопления человеческого капитала. По результатам анализа национального богатства по данным 192 стран эксперты Всемирного банка выявили, что на начало XXI века доля «человеческого капитала» была равна 64 %, доля природных ресурсов — 20 %, а доля производственных фондов была 16 %.

Человек является главным «двигателем» экономики, из чего можно сделать вывод, что человеческий капитал имеет особое значение в современной экономике. Человеческий капитал в своем роде представляет собой накопленные способности, навыки, знания, которые человек успешно использует при удовлетворении не только своих потребностей, но и в целом всего общества.

Первым словосочетание «человеческий капитал» использовал американец Теодор Шульц в 1961 году, затем Гэри Беккер путем развития данной идеи с 1965 года доказал эффективность вложений в человеческий капитал [1].

Образовательная услуга объективно в историческом контексте является необходимым и адресным явлением. На наш взгляд, суть образовательной услуги в сегодняшних условиях рыночной экономики раскрывается в двух равнозначных формах: как общественное благо и как частное. Подобный подход определен различием поведения конечного потребителя, выбирающего в конечном итоге ту или иную форму образовательной услуги в зависимости от будущих ожиданий в профессиональной деятельности, уровня благополучия и других факторов.

Суть образовательной услуги проявляется как в корневых признаках продукта — предоставлении услуги вообще, так и в его видовых характеристиках в образовательной сфере. Целью видовых образовательных услуг является развитие человека, который может адаптироваться в быстро развивающемся окружающем мире, она определяется миссией образовательной услуги — обеспечивать накопление человеческого капитала. Целесообразно в данном контексте делить образование на два типа — инновационное и традиционное. Традиционная образовательная услуга предоставляется в массовом секторе образования, обеспечивая при этом простое воспроизводство (без накопления инновационных элементов). Инновационные образовательные услуги создаются в секторе экспериментального образования, которое обеспечивает накопление творческого, инновационного, эвристического потенциала личности, ее новых навыков, умений и знаний, которые являются более почвой для формирования расширенного и сложного воспроизводства.

Согласно теоретическим положениям воспроизводственного подхода, где человек рассматривается как средство, цель и результат общественного развития социума, тип воспроизводства социума определяет система образования. Формирование человеческого

капитала происходит путем приобретения человеком профессиональной составляющей образования, которое обеспечивает репродукцию уровня существующего развития социума, что и является простым воспроизводством. Расширенное воспроизводство возможно за счет развития и накопления человеческого капитала.

Мировой опыт образовательной сферы показал, что понимание общества о социальной значимости возрастало с удивительным ускорением. Изменения содержания образования и сферы образования в целом определялись социальным и научно-техническим прогрессом. Развитие инноваций в секторе образовательных услуг можно охарактеризовать тем, что их разработка и внедрение всегда инициировались со стороны профессионалов в области образования, а не со стороны государства.

При этом институциональной базой в сфере образовательных услуг по вопросам разработки и внедрения инновационных технологий является экспериментальная площадка, которая представляет собой учреждение образования, круг деятельности которого направлена на создание, реализацию и в дальнейшем тиражирование инновационной образовательной услуги. Такого рода экспериментальной площадкой инновационных технологий в сфере образовательных услуг на территории Казахстана является международный центр образования EDTECH.

Международный центр образования EDTECH — клуб ЮНЕСКО осуществляет деятельность уже более 14 лет. Имея представительства в городах Алматы, Астане и в Карагандинской, Павлодарской, Алматинской и Южно-Казахстанской областях, является одной из передовых развивающихся компаний в сфере неформального образования в Центральной Азии и Тихоокеанском регионе. Миссией компаний является всестороннее развитие образования и образовательных наук, направленных на продвижение и развитие казахстанской молодежи на мировом уровне. МЦО EDTECH, имея базу квалифицированных экспертов международного уровня и опыт работы с молодежью, успешно выполнил ряд государственных проектов.

Деятельность МЦО EDTECH направлена на развитие современных разработок и инновационных проектов в сфере образования и науки. Модель центра представляет собой комплексный подход к организации образовательного пространства региона, формированию системы непрерывной подготовки, поддержке и развитию молодежных инициатив в сфере научно-технического творчества и поддержки кадров для осуществления процессов модернизации экономики страны.

С 2004 года коллектив МЦО разработал и успешно реализует новую программу комплексной довузовской подготовки. Обеспечение высокого качества довузовской подготовки осуществляется через механизмы внедрения инновационной системы анализа результатов тестирования SAR, которая способствует раннему выявлению недочетов, ошибок и пробелов в знаниях учащихся, а также комплекты учебных пособий по подготовке к ЕНТ и КТА. Оба продукта специально разработаны МЦО EDTECH и получили сертификат качества и защиты прав от Европейского депозитария авторских произведений INTEROCO, который действует на территории 167 стран по международному соглашению в области авторского права, принятом в Берне, Швейцария, в 1886 году. За прошедшие годы обучение в МЦО прошли более 13 000 человек в возрасте от 15 до 19 лет со средним результатом ЕНТ больше 100 баллов.

2 Обзор литературы

Необходимость активизации экспериментальной деятельности в сфере образования и возрастание ее роли на сегодняшний день объясняется следующими факторами:

- индивидуализация образования, что стало результатом дифференциации сектора потребителей образовательных услуг;
- появление коммерческого и некоммерческих секторов;
- высокая конкуренция в сфере образовательных услуг;
- повышение требований работодателей и государства в целом к содержанию образования будущих специалистов в условиях современной экономики;
- изучение мирового опыта.

В таких условиях современный рынок образовательных услуг не терпит необдуманных, быстрых и поспешных решений со стороны компании. С другой стороны, медлен-

ная и вялая реакция на окружающие факторы тоже нежелательны. Есть необходимость совмещать эти два фактора, то есть мобильность в принятии решений и основательно проанализированную информацию о внешней и внутренней среде компании. Помощником в данном вопросе выступает инструмент управления развитием предприятия в условиях высоких темпов изменений и развития во внешней среде — уникальная методология стратегического управления, основная деятельность которой направлена на укрепление стратегической позиции, которая в дальнейшем должна привести компанию к длительной жизнеспособности в быстро изменяющихся условиях.

Основным инструментом достижения стратегических целей компании является стратегическое планирование, которое включает в себя процесс разработки и поддержания стратегического баланса между целями и в целом возможностями предприятия в изменяющихся условиях рынка [2].

Понимание «стратегии» также изменялось наряду с усложнением условий ведения бизнеса. Так, М. Портер, автор одной из первых работ о стратегическом планировании, считал, что стратегия представляет собой способ реакции на внешние возможности и угрозы, внутренние сильные и слабые стороны [3].

По мнению А. Чандлера, стратегия — это определение основных долгосрочных целей и задач предприятия и утверждение курса действий, распределение ресурсов, необходимых для достижения этих целей [4].

И. Ансофф рассматривает стратегию как набор правил для принятия решений, которыми организация руководствуется в своей деятельности [5].

Г. Минцберг рассматривает стратегию как «5P»: план (plan), шаблон (pattern), позиционирование (position), перспектива (perspective) и отвлекающий маневр (ploy). Стратегия рассматривается как план, который включает в себя набор курсов действий, сформированных в соответствии с обстоятельствами [6].

По мнению А. Томпсона и А. Стрикленда, стратегия представляет собой подходы и набор действий по достижению показателей деятельности [7].

3 Методы исследования

Таким образом, под стратегией организации будем понимать генеральный план действий, который определяет приоритетные стратегические задачи и ресурсы, тем самым определяя последовательность шагов по достижению поставленных стратегических целей. Главная цель стратегического планирования — перевести компанию из ее настоящего состояния в желаемое руководством будущее состояние.

Практика показывает, что организации, осуществляющие комплексное стратегическое планирование своей деятельности, работают более эффективно, и в плане прибыли их показатели выше среднего по отрасли.

Разработку и внедрение стратегии развития компании можно условно распределить на следующие этапы:

- формирование миссии организации;
- анализ отрасли в плане инвестиционной привлекательности;
- прогноз сценарного развития отрасли;
- прогноз изменений спроса и предложения на рынке;
- анализ конкурентного позиционирования компании в отрасли;
- финансовый анализ стратегических альтернатив;
- формирование будущего образа компании;
- разработка стратегических целей и задач.

При формировании стратегии развития образовательных услуг следует учесть, что основным способом повышения конкурентоспособности на рынке товаров или услуг, поддержания высокого уровня доходности и темпов развития компании является внедрение инноваций. Но стоит учитывать, что инновации смогут быть главным фактором развития при активной их разработке и эффективном использовании и, конечно же, создании для них благоприятных условий для внедрения.

В связи с этим стратегическое управление инновационным развитием компании приобретает особое значение, т. к. приоритет производственной деятельности ориентирован на запросы потребителя, тем самым способствует быстрому реагированию и осуществле-

нию своевременных изменений, что позволяет компании в долгосрочной перспективе добиваться конкурентных преимуществ. В итоге под стратегией инновационного развития компании можно понимать совокупность методов применения инновационной деятельности, которые за счет разработки и внедрения инноваций обеспечивают конкурентные преимущества.

Инновационные стратегии развития компании, которые наиболее проверены практикой и широко распространены в литературе менеджмента, называются эталонными. В них отражены четыре разных подхода к развитию компании, связанные с изменением элементов, таких как рынок, отрасль, продукт, положение компании в отрасли и технологии.

Систематизация групп и типов эталонных стратегий приведена в таблице.

Таблица. Группы и типы стратегий

Группы стратегий	Типы стратегий		
Стратегии концентрированного роста	Стратегия усиления позиций на рынке	Стратегия развития рынка	Стратегия развития продукта
Стратегии интегрированного роста	Стратегия обратной вертикальной интеграции	Стратегия прямой вертикальной интеграции	
Стратегия диверсифицированного роста	Стратегия центрированной диверсификации	Стратегия горизонтальной диверсификации	Стратегия конгломератовой диверсификации
Стратегии сокращения	Стратегия ликвидации	Стратегия «сборки урожая»	Стратегия сокращения

В первую группу стратегий концентрированного роста входят стратегии, которые связаны с изменением рынка и продукта или услуги. Компания при использовании этой группы стратегий проводит изменение или начинает разрабатывать новый продукт или услугу, но при этом не меняет свой сегмент на существующем рынке. Компания проводит поиск новых возможностей улучшения своего действующего положения на рынке или же вовсе перехода на новые рынки.

Во вторую группу стратегий интегрированного роста входят стратегии, которые включают в себя расширение компании путем добавления организационных структур. Компания может прибегнуть к осуществлению такой стратегии, если она занимает лидирующее положение и не может реализовывать стратегию концентрированного роста. Компания может осуществлять данную стратегию путем как расширения изнутри, так и приобретения собственности. Но стоит учитывать, что все изменения положения компании будут внутри отрасли.

К третьей группе стратегий развития компании относятся стратегии диверсифицированного роста. Компания реализует данную стратегию в случае, если дальше не может развиваться в данной отрасли с данным продуктом или услугой.

К четвертой группе стратегий инновационного развития компании относится стратегия сокращения. Компания реализует данную стратегию, когда возрастает необходимость в повышении эффективности или в перегруппировке ресурсов после длительного периода роста, когда наблюдаются существенные изменения в экономике, такие как экономический кризис или структурная перестройка. В данном случае компания начинает использовать стратегию спланированного и целенаправленного сокращения. Реализация данного рода стратегий в большинстве случаев не проходит безболезненно для компании, но руководству необходимо сознавать, что данное направление развития — такая же стратегия роста, и при данных обстоятельствах этого невозможно избежать. При определенных условиях рынка данная стратегия — единственный выход и возможность обновления бизнеса, т. к. в большинстве случаев ускоренное развитие и обновление — взаимоисключающие процессы развития компании.

4 Полученные данные

На наш взгляд, компания в целях достижения максимальных результатов должна реализовывать сразу несколько видов стратегий, т. к. использование лишь одной из вышеизложенных стратегий не приведет к высокой эффективности и максимальным результатам. Компания должна дополнять, совмещать, модифицировать эти стратеги в зависимости от существующего положения на рынке или будущей перспективы. На практике очень похожие в своем развитии компании могут применять очень разные виды стратегий и при этом получать высокий финансовый результат. Помимо того, что компания может совмещать вышеперечисленные стратегии, она может и соблюдать определенную последовательность во внедрении вышеизложенных стратегий, что называется, использовать комбинированную стратегию. Именного такого рода стратегии являются основой успеха практически любой компании.

Исходным моментом формирования стратегии инновационного развития может служить анализ состояния внешней среды. Он направлен на выявление возможностей и угроз в макро- и микроэкономическом окружении. При выборе направления инновационного развития и формировании стратегического поведения компании важно проанализировать текущие условия операционного управления и оценить перспективные альтернативы, которые могут быть в результате освоения технологических инноваций. Выбрав для внедрения новую или улучшающую технологию, наиболее полно отвечающую требованиям внешней эффективности развития операционной деятельности, необходимо приступить к оценке внутренних сильных и слабых сторон компании.

У МЦО EDTECH есть определенный положительный опыт в реализации инновационных проектов, особенно в сфере создания принципиально новых продуктов, но, как правило, компания должна выбрать стратегию исследовательского лидерства, то есть наступательную стратегию.

Целью наступательной стратегии является занятие лидирующей позиции в отрасли. В своем роде она связана с ролью первопроходца, и основа строится на творческих возможностях компании. Главным и необходимым условием при реализации данной стратегии является разработка и внедрение раньше конкурентов [1] (формирование стратегии инновационного развития промышленного предприятия).

Выбирая стратегию первопроходца, компания разрабатывает и предлагает своим клиентам принципиально инновационный, новый товар или услугу и получает при этом преимущество «первого хода» перед конкурентами. У компании происходит расширение географии рынка вследствие появления новых знаний, внедрения новой маркетинговой методологии, открытия новых технологий и появления нового финансового инструментария.

Мировой опыт показывает, что реализация стратегии наступления сопряжена с определенными рисками, т. к. инновационные технологии, как и все новое, связаны с неопределенностью как разработки, так и реакции рынка на новое решение компании. Но компании необходимо знать, что реализация данной стратегии обеспечивает безоговорочное конкурентное преимущество благодаря укреплению позиции на рынке с элементами монополии. Главными условиями стратегии наступления являются технологический рывок и мобильная реакция на изменения на рынке за счет гибкости в организационной структуре и имеющихся ресурсов.

Заключение

По нашему мнению, ведущей составляющей устойчивых конкурентных преимуществ является наличие определенных активов и компетенций. В конечном итоге конкурентоспособность, как отмечалось выше, будет определяться тем, насколько компания лучше конкурентов удовлетворит запросы потребителей. На рынке типовых товаров и услуг в сфере образования это, как правило, выражается в использовании стратегии наступления и концентрированного роста.

Такие действия предположительно будут носить долговременную стратегическую направленность, т. к., предоставляя широкий спектр качественных услуг клиентам, осуществляется своеобразная «привязка» клиента к компании.

Стратегические ориентиры устанавливаются также и в отношении социальной ответственности компании перед обществом.

Образование и наука являются ключевыми факторами развития человеческого и экономического капитала страны. Развитие отрасли образования способствует внедрению инноваций, которые формируют у молодежи необходимые знания, навыки для обеспечения конкурентоспособности на современном рынке труда, и тем самым является одной из ключевых движущих сил экономического роста.

Валовой внутренний продукт (ВВП) отражает экономическое состояние страны, является одним из основных макроэкономических показателей, характеризующих материальное благосостояние нации, как правило, и уровень жизни его населения.

По данным исследования международной компании Ernst&Young, отмечается прямая связь между образованием и экономическим ростом страны.

Например:

- Увеличение продолжительности обучения в старших классах приводит к повышению ВВП страны на 0,44 % (Barro, 2002).
- Увеличение охвата начальным образованием на 1 % повышает ВВП страны на 0,35 % (Stevens & Weale, 2003).
- В стране, где набирают на 5 баллов выше среднего балла по результатам PISA, повышается уровень производительности труда на 2,5 % и ВВП на душу населения на 1,5 % (ОЭСР, 2006).
- Реализация стратегических программ развития образования продолжительностью более 10 лет повышает ВВП страны почти на 5 % (Hanushek & WцЯmann, 2007).
- Улучшение на 50 баллов PISA повышает годовой ВВП страны на 1 % (Hanushek, 2010).

Ориентация компании в сфере образовательных услуг на будущие потребности социума означает, что в ней должны постоянно проводиться экспериментальные работы, направленные на усовершенствование содержания образования. Важность данного процесса определяется необходимостью роли образования в развитии общества.

Список литературы

1. Скоблякова, И. В., и др. Экономическая теория: Учебное пособие для высшего профессионального образования ФГБОУ ВПО «Госуниверситет − УНПК» / под ред. В. В. Смирнова. — 2013.
2. Виханский, О. С. Стратегическое управление. — М.: Экономист, 2006.
3. Портер, М. Международная конкуренция. — 1993.
4. Chandler, Alfred D., Jr. Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise. — 1962.
5. Ансофф, И. Стратегическое управление. — М.: Экономика, 1989.
6. Минцберг, Г. Структура в кулаке: создание эффективной организации. — СПб.: Питер, 2004.
7. Томпсон, А. А., Стрикленд, А. Дж. III. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа. — М.: Вильямс, 2007.

Мейрамхана бизнесін жоспарлау және ұйымдастыру: әзірлеу және енгізу

Қуаныш Әйгерім, Асхат Айгерим, Нұрғазы Гүлдана,
Искаков Санжар, Сабиров Дильмурат

Алматы Менеджмент Университеті, Алматы қаласы, Қазақстан Республикасы
guldana_30.10.96@mail.ru

Қазақстан Республикасындағы тамақтандыру кәсіпорындарында ҚР СТ 3.6 - 2010 стандарттарына сәйкес жіктелуі қажет. Бұл стандарттар бойынша мейрамханалардың басқа да мемлекеттік кәсіпорындардан ерекшеленетіні айқын анықталды. Осы стандартқа сәйкес мейрамханаөндірісті ұсынатын, демалыс пен тамақтануды ұйымдастыратын кең ассортиментті кәсіпорын ретінде анықталады. Мұнда сіз авторлық тағамдар мен алкогольсіз сусындардан лəззат ала аласыз. Мейрамханада тағамдық өнімдерді даярлауда қиын тәсілдер қолданылады, әрі кең ассортиментті бар болып келеді. Сонымен қатар әртүрлі алкогольдік сусындар бар. Мейрамханада сервис деңгейі әлдеқайда жоғары, және ол қонақтардың демалысының жақсы өтуіне әсер етеді[1].

Балаларға арналған мейрамхананың ұсынатын қызметтері:

- балалар мәзірі (күнделікті немесе банкет);
- ойын алаңы;
- балалар бөлмесі немесе ойын алаңы;
- балалар мейрамдарын өткізу;
- балаларға арналған қуыршақ театры;
- дене өнері (күлкілі жұмбақтармен бояу);
- сайқымазақтар,аниматорлар;
- бала күтуші қызметі және т.б.

Кәсіпорынның негізгі бәсекелестері отбасылық мейрамханалар мен саябақтар болып табылады (кесте 1).

Кесте 1. Кәсіпорынның Тараз қаласындағы негізгі бәсекелестері

Бәсекелестер	Magic town Ойын сауық кешені		Рысқұлбеков атындағы саябақ	
	Артықшылығы	Кемшілігі	Артықшылығы	Кемшілігі
Тауар	Аттракциондар көп	Тамақтану орнындағы тағамдар онша емес	Субұрқақтар, аттракциондар	Тамақ ішетін орындағы сыйым дылық аз
Қызмет	Қосымша қызметтер көп	Желдету дұрыс жасамайды	Зообақ, аквапарк жұмыс істейді	Әртүрлі қалдық тар өте көп
Орны	Адам көп жүретін жерде орналасқан.	Ыңгайсыз орналасқан. Көп павильоннан өтіп бару керек	Қала орталығында орналасқан. Концерттер көп өтеді	Әуежай, темір жол вокзалынан алыс
Персонал	Қызметкерлер сыпайы, жақсы жауап береді	Қызметкерлер жетіспейді.	Қызметкерлер оперативті	Қызметкерлер аз
Бағасы	Аттракцион бағалары өте арзан	Туған күн өткізу бағасы қымбат.	Бағасы өте қолайлы	Жыл бойына жұмыс істемегендіктен қымбаттау

Ескертпе: авторлармен құрастырылған [11;12]

Кесте 1-дегі мәліметтер орналасқан жері бойынша кәсіпорынның екі бәсекелесі бар екенін көрсетеді. Саябақ жыл бойына жұмыс істемегендіктен қонақтардың бәрі ойын-сауық кешеніне барады [11;12].

Аттракцион-мейрамхана ашудағы шетелдік тәжірибе:

1. Париж қаласындағы Диснейленд.
2. Қиял әлемінде орналасқан Auberge de Cendrillion мейрамханасы
3. «Позитив парк» аттракцион-мейрамханасы
4. «Три медведя» аттракцион-кафе Самара қаласында орналасқан[16].
5. «Lotte World» аттракцион-мейрамханасы Сеул қаласында орналасқан[17].

Жоба тобы бірігіп бұл кәсіпорынды «Сиқырлы әлем» деп атауды жөн көрді. Бұл атау жобаның философиясы мен концепциясын толық ашады. Сонымен қатар Сиқырлы әлем мейрамханасының логотипі жасалынды (2-сурет).



1-сурет. Сиқырлы әлем мейрамханасының логотипі

Ескертпе- жеке зерттеулер негізінде автормен құрастырылды.

1-суретке сәйкес логотип идеясы балалар стилын қолдану арқылы жасалынды.

Миссия*:* келген қонақтарға және балаларға жоғары деңгейдегі әрі сапалы қызметтермен қамтамасыз ету.

Бизнес ойдың мақсаты: Тараз қаласында балалардың уақытын қызықты өткізу.

Мейрамхананың жұмыс тәртібі жұмыс күндері сағат 10.00-ден 23.00-ге дейін және демалыс күндері сағат 9.00-ден 00.00-ге дейін.

Мекеме 108 орынға есептелген. Қонақтарға қызмет көрсету официанттар жүйесі арқылы кіру жоспарлануда.

Бұл жоба үшін 484 шаршы метр аумақты үш қабатты ғимарат салу жоспарлануда. Жалпы алаңы 10 шаршы метр немесе 1000 ш.м. құрайды. Ашық автотұрақта парковкалардың саны 15 көлікке арналған.

Алдын-ала есептеулер бойынша жобаның жалпы құны 181 778 422 теңгені құрайды.

Жобаны іске асыру мерзімін оңтайландыру мақсатында жобаның күнтізбелік кестесін кезең-кезеңмен құрастыру қажет (кесте 5). Жалпы алғанда, іс жүзінде бір жыл алты ай уақыт аралығын қамтиды.

Кесте 5 - Жобаны іске асыру кестесі

№	Жобаның міндеттерін орындау қызметтерінің атауы	Мерзім ұзақтығы, апта	Жұмысты бастау уақыты, күн/ай/жыл	Жобаны іске асыру мерзімі, Тоқсандар						
				2018 ж			2019 ж			
				1	2	3	4	5	6	7
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1	Заңды тұлғаны заңдастыру, құжаттарды рәсімдеу	2	01.05.2018							
2	Құрылыс жұмыстарына жер тілімін сатып алу	4	15.05.2018-12.06.2018							

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
3	Құрылысшылармен келісім жасасу, құрылыс жоспарлары мен аяқталмаған жұмыстардың бағаларын (смета) бекітілген жалпы жоспарға және үй-жайларды орналастыруына сәйкес бекіту	6	15.05.2018-24.07.2018							
4	Мейрамхананың құрылыс жұмыстары	52	24.07.2018-23.07.2019							
5	Аяқтау жұмыстарын орындау және байланыс орнату (электр энергиясы, су, жылыту жүйесі)	12	23.07.2019-15.10.2019							
6	Негізгі және қосымша құрылғыларды сатып алу	4	01.08.2019-29.08.2019							
7	Аттракцион қажеттіліктерін сатып алу	4	30.08.2019-27.09.2019							
8	Құрылғыларды орналасыру	2	01.10.2019-15.10.2019							
9	Ыдыс және басқа да қажеттіліктерді сатып алу	4	01.10.2019-29.10.2019							
10	Интерьер элементтерімен жұмыс	2	01.11.2019-14.11.2019							
11	Қызметкерлерді жұмысқа алу	8	10.09.2019-05.11.2019							
12	Ресми түрде ашулу	4	20.11.2019-18.12.2019							

Ескертпе: авторлардың жеке зерттеулерінің нәтижесінде құрастырылған

Кесте 5 бойынша жобаны іске асыру 2018 жылдың мамыр айынан басталатынын көрсетеді және 2019 жылдың қаңтар айында аяқталады.

Ұсынылатын өнім мен қызметтердің сипаттамасы. Отбасыға , әсіресе балаларға арналған мейрамхана тамақ өнімдері мен қызметтерді сатумен айналысады.

Ассортиментте негізгі тағамдар (бірінші тағамдар, салаттар,салқын тіскебасарлар, екінші тағамдар, пицца, бургер), сусындар, ұн және кондитерлік өнімдер.Тағамдардың негізгі құнын есептеу жүргізіліп , дипломдық жобада көрсетілген (қосымша - Б.1).

Мейрамхананың мақсатты аудиториясы:

- балалар;
- ата-аналар;
- балабақшалар;
- мейрамханаға жақын жердегі жұмыскерлер ж т.б.

Кесте 7 - Сиқырлы әлем тағамдар ассортиментінің орташа бағасы

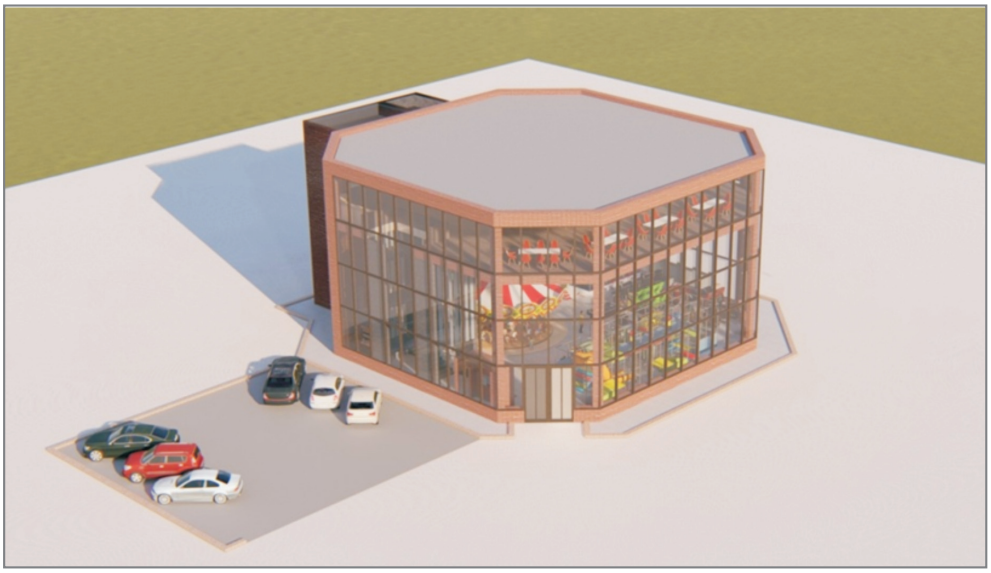
№	Атауы	Ассортименті	Өлшем, гр	Орташа бағасы, тг
1	2	3	4	5
1	Салаттар	Ассортименттер жиыны	150-200	800-2000
2	Ыстық тағамдар	Ассортименттер жиыны	350	1200-3500

1	2	3	4	5
3	Гарнирлер	Фри, гриль көкөністері, күріш, пюре	300	500-1500
4	Пицца	Ассортименттер жиыны	400-700	1200-2000
5	Десерттер	Балмұздақ	200-350	300-1000
6	Кондитерлік өнімдер	Бельгиялық вафлилер, кекстер, маффиндер, круассандар, торттар, құймақтар ж т.б	150-200	700-2000
7	Алкогольсіз сусындар	Шырын,су, шай,кофе , ыстық шоколад ж т.б.	100-250	250-1500
8	Алкогольді сусындар	Сыра, шарап, коктейльдер	100-500	800-3000

Ескертпе – авторлардың жеке зерттеулерінің негізінде жасалған.

Кесте 7-дегі деректерді талдай отырып, баға туралы қорытынды жасауға болады. Мекеменің саясаты қонақтардың үлкен ағынына байланысты бағаны орташа деңгейде ұстайды.

«Сиқырлы әлем» мейрамханасы ғимаратының қасбетін (фасад) жобалау кезінде біз мейрамхананың концепциясын ескердік. Оны жүзеге асыру үшін жайлылық атмосферасын құру мақсатында сегіз бұрышты ғимараттың бес қабырғасын әйнектен, үш қабырғасын кірпішті материалдардан көтеруді ұйғардық. «Сиқырлы әлем» мейрамханасы ғимаратының қасбеті – сурет 5-те көрсетілген .



5-сурет - «Сиқырлы әлем» мейрамханасы ғимаратының қасбеті

Ескертпе – авторлардың жеке зерттеулерінің негізінде жасалған.

5-суретте мейрамхананың екі қабаты да толығымен әйнекпен көтерілгендігі көрсетіліп тұр. Бұл дегеніміз табиғи жарық арқылы электр жарығын үнемдеуге мүмкіндік береді. Сонымен қатар, ғимараттың әйнектен жасалғандығының ең үлкен бір пайдасы – маркетингтік жүйеге қосар үлкен үлесі. Әйнектерді арнайы мөлдірлігі таза түрін таңдадық. Себебі, кішкентай балалар көрсекызар болып келеді және олар есігі толығымен ашылатын үлкен есіктерден түрады. ғимаратқа кіру үшін екі есік бар: басты қонақтарға арналған кіру есігі және жұмысшыларға арналған кіру жолы.

Қаржылық жоспар.

Жалпы ғимаратты соғуға кеткен шығындары – 92 648 520 тг құрайды.

Сондай-ақ, мейрамхананың аттракциондар қабатына музыкаға арналған аудио жүйені және демонстрация үшін экрандар орнатуды жоспарлап отырмыз. Мүмкіндіктерді жақ-

сарту, бос уақытты өткізу үшін Wi-Fi–мен жабдықталады. Өндірісті ұйымдастыру үшін қажетті құрал-жабдықтарға қол жеткізген дұрыс (кесте 8).

Кесте 8 - Мейрамханаға арналған жабдықты сатып алуға арналған шығындық смета

№	Жабдықтың атауы	Саны	Бағасы, мың тг
1	Өндірістік жиһаз және жабдықтар	19	3 214,50
2	Жұмыс үстелі	5	82,50
3	Жууға арналған раковина	5	95,00
4	Электрлі плита	1	156,00
5	Өнеркәсіптік тақта (плита)	1	350,00
6	Асханаға арналған стеллаж	1	375,50
7	Тоңазытылған үстелдер	2	550,00
8	Пароконвектомат (ыстық тағам даярлайтын пеш)	1	346,00
9	Ас үй комбайыны (көкөніс турайтын, өсімдік өткізетін, блендер)	1	60,00
10	Ас үй жабдығы	-	100,00
11	Вафель пісіргіш	1	20,00
12	Кофемашина	1	80,00
13	Ыдыс, құрылғылар, дастархан (артығымен)	-	500,00
14	Мамандандырылғын ыдыстар (тәрелкелер устел құрылғылары)	-	500,00
1	Негізгі залға арналған жиһаз	141	1 860,00
2	Үстелдер (артығымен)	32	770,00
3	Орындықтар	108	540,00
4	Шкаф	1	50,00
5	Интерьер заттары	-	500,00
1	Электр аспаптары және басқалары	24	1 384,00
2	Кассалық есепшот	1	62,00
3	Компьютер және бағдарламалық қамтамасыз ету	1	850,00
4	Телефон	1	10,00
5	Экран монитор	2	100,00
6	Акустикалық жүйе	10	150,00
7	Қызметкерлерге арналған шкафтар	2	163,00
8	Қызметкерлерге арналған ілгіштер	7	49,00
	Барлығы	184	6 458,50

Ескертпе – авторлардың жеке бақылауларының негізінде құрастырылған.

Кесте 8 бойынша жалпы қажетті жабдықтарға кететін қаражат 6 458,50 тг-ні құрайды. Кәсіпорынның қаржылық жоспарында негізгі шығындар көрсетілген (кесте 11).

Кесте 11- Қаржылық жоспар

№	Көрсеткіштер	Сумма , мың. тг
1	2	3
1	Ғимаратты салу және безендіру (бүкіл мерзімге)	92 444,76
2	Жерді сатып алу (бүкіл мерзімге)	4 000,00
3	Жиһазға, жабдыққа және интерьерге жұмсалған шығындар	6 458,50
4	Арнайыжабдықтарғаарналғаншығындар (бүкілмерзімішінде)	739 , 85
5	Коммуналдық қызметтер (жылына)	7 200,00
6	Үстемақы	20 432,45

1	2	3
7	Өнімді сатып алу құны (жылына)	4 600,00
8	Салықты алып тастағанан кейінгі жалақы (жылына)	20 110,32
9	Жер салығы (жылына)	4, 995
10	Аттракционға кеткен шығындар	4 315,50
11	Мүлік салығы	1 039,58
12	Соңғы нәтижесі	161 345,95

Ескертпе – зерттеу барысында автормен құрастырылды

Кесте 11-ге сәйкес шығындар көлемі – 161 345 950 тг-ні құрайды.

Тұрақты шығындарға жатады: шикізаттар мен материалдар алу; салық шығындары; еңбекақы шығындары; бюджеттік қордан тыс шығындар; коммуналдық шығындар.

Сонымен қатар мейрамханада жұмыс жасайтын қызметкерлердің жалақылары (кесте 12-ге) еңгізілген.

Кесте 12- Қызметкерлердің штаттық кестесі және жалақылары

№	Қызмет лауазымы	Штаттық бірлік саны, адам	Айлық еңбекақы, тг		Жылдық еңбекақы, тг
			Бір адамның жалақысы	Жалпы	
1	Директор	1	180 000	180 000	2160 000
2	Бухгалтер	1	150 000	150 000	1 800 000
3	Кассир	2	60 000	120 000	1440 000
4	Әкімші	2	100 000	200 000	2 400 000
5	Шеф-повар	1	130 000	130 000	1 530 000
6	Салқын цех аспазы	2	65 000	130 000	1 530 000
7	Ыстық цех аспазы	3	70 000	210 000	2520 000
8	Кондитер аспазы	1	70 000	70 000	840 000
9	Бас даяшы	1	60 000	60 000	720 000
10	Даяшы	4	40 000	160 000	1960 000
11	Ыдыс жуушы	2	40 000	80 000	960 000
12	Еден жуушы	2	40 000	80 000	960 000
13	Инструктор	2	40 000	80 000	960 000
14	Тәрбиеші	2	40 000	80 000	960 000
15	Инженер	1	50 000	50 000	600 000
16	Күзетші	2	40 000	80 000	960 000
17	Киім ілуші	1	30 000	30000	360 000
18	Бармен	1	70 000	70 000	840 000
	Барлығы:	31	1 860 000	22 320 000	

Ескертпе- автормен құрастырылды.

Кесте 12-ге сәйкес кәсіпорын ашылу барысында 31 адам жұмыспен қамтамасыз етіліп, салық ретінде мемлекет қаржысына жыл сайын 22 096,80 тг ақша түсіп отырады. Қызметкерлер күн сайын ауысыммен жұмыс істейді. Киім ілуші тек қазан - сәуір айларында ғана жұмысқа шығады. Әлеуметтік аударымдар көрсетілген (кесте 13,14).

Кесте 13 - Әлеуметтік аударымдар бойынша шығындарды есептеу

Ай сайынғы салық салынатын қортөлем, мың теңге	Әлеуметтік аударымдар мөлшерлемесі,%	Жылына әлеуметтік аударымдардың мөлшері, мың теңге
ЕА -МЗС	3,5	
1 674 000	58 590	703 080

Ескертпе - авторлармен құрастырылды.

Кесте 14 - Әлеуметтік салықты төлеу бойынша шығындарды есептеу

Ай сайынғы салық салынатын қортөлем, мың теңге	Әлеуметтік аударымдар мөлшерлемесі,%	Жылына әлеуметтік аударымдардың мөлшері, мың теңге
ЕА -МЗС	6	
1 674 000	100440	1205280

Ескертпе- автормен құрастырылды.

Кесте 15 - Медициналық сақтандыру төлемдерін есептеу

Ай сайынғы салық салынатын қортөлем, мың теңге	Әлеуметтік аударымдар мөлшерлемесі,%	Жылына әлеуметтік аударымдардың мөлшері, мың теңге
ЕА -МЗС	1,5	
1 674 000	25 110	301 320

Ескертпе- автормен құрастырылды.

Тағамның орташа құны қызмет көрсетілетін бірліктің құнын қосады және пайда ретінде 70 пайыз қосылады. Орташа алғанда, бір тапсырыс бойынша сатып алу көлемі - 2-3 тағам. Көптеген тапсырыс бойынша 92% - сусындар.

Потенциалды тапсырыс берушіге арналған тауардың себеті:

- негізгі тағам немесе салат;
- десерт;
- сусын (міндетті түрде).

Мәзірді есептеуді (қосымша Б.1) көруге болады.

Біздің мейрамханаға келетін қонақтардың орташа келуін апта күндеріне байланысты болжау жасадық. Ал пайдаға келетін болсақ, екі түрлі есеппен есептеліп болжанды.Біздің мейрамханада пайда табу көзі екі түрлі: тағам сату арқылы түсетін пайда мен аттракциондардан түсетін пайда (кесте 16).

Мейрамхана тауарын сатуда орташа чек – 5000 теңгені құрайды.Ал, аттракциондар бойынша орташа чек -1500 теңгені құрайды. Табысты есептеу үшін:

$$TR=PxQ \quad (1)$$

формуласын (1) қолдандық.

Кесте 16 - «Сиқырлы әлем» мейрамханасына келетін қонақтарға және түсетін табысына болжам.

Уақыт аралығы		Келетін қонақ саны, дана		Мейрамхананың орташа бағасы, тг	Мейрамхана б/ша пайда,тг	Аттракциондарға келетін қонақтар саны	Аттракциондар б/ша орташа баға, тг	Аттракциондар б/ша пайда, тг
апта	Дб-Жұма	200	420	5 000	2 100,00	245	1 500	357,50
	Сб-Жб	220						
Ай		1680	5 000	8 400,00	980	1 500	1 470,00	
Бірінші жыл		20 160	5 000	100 800,00	11 760	1 500	17 640,00	
апта	Дб-Жұма	275	515	5 000	2 575,00	270	1 500	405,00
	Сб-Жб	240						
Ай		2 060	5 000	10 300,00	1080	1 500	1 620,00	
Екінші жыл		24 720	5 000	123 600,00	12 960	1 500	19 440,00	
апта	Дб-Жұма	300	550	5 000	2 750,00	305	1 500	457,50
	Сб-Жб	250						
Ай		2 200	5 000	11 100,00	1 220	1 500	1 830,00	
Үшінші жыл		26 400	5 000	132 000,00	14 640	1 500	21 960,00	
Барлығы (мейрамхана)					356 400,00	Барлығы (аттракцион)		59 040,00
Барлық табыс								415 440,00

Ескертпе – зерттеу барысында автормен құрастырылды

Кесте 16 бойынша 3 жылда келетін қонақтар саны 71 280 қонақ келеді. Жұмыс күндері бірінші жылы күніне шамамен 40 қонақ келеді, ал демалыс күндері шамамен 110 қонақ.

Екінші жылы жұмыс күндері күніне 55 қонақ келеді, ал демалыс күндері шамамен 120 қонақ. Үшінші жылы жұмыс күндері күніне 60 қонақ келеді, ал демалыс күндері шамамен 125 қонақ келеді деген болжам жасадық.

Кесте 18–Сиқырлы әлем мейрамханасының негізгі көрсеткіштері

№	Көрсеткіштер	Мәні
1	Жобаны жүзеге асыру мерзімі, жыл	1,5 жыл
2	Жобаның жалпы құны, млн.тг.	181 778 422 теңге
3	Өтелу мерзімі	1 жыл 11 ай
4	Рентабелділік	0,64%
5	1ші жылдағы үзіліс нүктесі	0,98 %
6	1айға амортизация нормасы, тг	71925

Ескертпе- жеке зерттеулер негізінде авторлармен құрастырылды.

Кесте 18-де көрсетілгендей жобаны жүзеге асыру мерзімі 1,5 жылды құрайды. Бұл уақыт аралығына құжаттарды жинаудан бастап, құрылыс жұмыстары аяқталып, құрал-жабдықтарды орнатқанға дейін уақыт аралығын қамтиды. Бұл жұмыстардың барлығына 181778422 теңге қаражат кетеді.

Зерттеудің әртүрлі түрлерін жүзеге асырғаннан кейін респонденттердің жауаптарына сәйкес қорытындылар мен ұсыныстар жасауға болады:

1. электронды тапсырыс беру;
2. боулинг;
3. балаларды үйге дейін жеткізу қызметі;
4. перде,дастархан,майлықтардың бактерияға қарсы болуы;
5. бала бақшалармен келісім шарқа отыру;
6. мүгедектерге арналған аттракциондарды қарастыру.

Бұл ұсыныстар біздің мейрамханаға сай келеді. Себебі мейрамхананың тұжырымдамасына сәйкес келеді.Көрсетілген ұсыныстар біздің мейрамхананы дамытады.

Әдебиеттер тізімі

1. Государственная система технического регулирования Республики Казахстан //Оценка соответствия //Руководство по подтверждению соответствия услуг общественного питания//СТ РК 3.6-2010 https://online.zakon.kz/Document/?doc_id=31483270#pos=16;-83
2. Новый ГОСТ для общепита: кафе, ресторанов, столовых, баров, закусочных//01.10.2017 ж. http://cooks.kz/kakoy-ves-v-grammah-u-sredney-portsii-v-restorane-stolovoy/
3. РегистрацияИП,-2017 https://business.gov.kz/ru/aspiringentrepreneurs/register-individual.php
4. Черняк И. Аргументы и факты// Как открыть ресторан с нулья: пошаговая инструкция http://www.aif.ru/boostbook/kak-otkryt-restoran.html
5. Кафе//https://business.gov.kz/ru/aspiring-entrepreneurs/business-ideas/detail.php?ID=60895
6. Как открыть ресторан//http://www.newrestoran.ru/1/9.htm
7. ЖШС Жауапкершілігі шектеулі серіктестік қалай тіркеуге болады? https://surak.baribar.kz/484601/
8. Николаевич В. Открытие своего детского кафе с нуля http://bisnesideas.ru/sfera-uslug/45-kak-otkryt-detskoe-kafe-s-nulja.html#title0
9. Александровна Л.Особенности детского меню в кафе или ресторане,- Май 20,2013 г. https://alexsolor.ru/obsluzhivanie/osobennosti-detskogo-menyu-v-kafe-ili-restorane
10. Александровна Л.Детское кафе, ресторан-характеристика заведений,-май 21 2013 https://alexsolor.ru/proizbodctvo/detskoe-kafe-restoran-harakteristika-zavedenij
11. Детский развлекательный парк «Magictown».-2014 http://www.gorodtaraz.kz/company/2473-detskii-razvlekatelnyi-park-magic-town.html
12. Парк имени Рыскулбекова. Описание //http://votezde.org/d-1647-park-imeni-ruskulbekova.html#allcom
13. Семейный развлекательный центр HAPPYLON Magic Park // http://almaty.megacenter.kz/rus/fun/31/
14. Наследники// Центр отдыха, Кафе// https://restolife.kz/centr-otdykha/nasledniki/
15. Аттракционы бар балаларға арналған мейрамхана ашу https://ru.surveymonkey.com/analyze/lzmgX22I5qduNE8Btf3kUff5bPvTr_2BrZuHz0ssxVYgrr71TFgSt7cpnQ3pDHMv1v
16. Аттракцион-кафе три медведя https://samara.zoon.ru/restaurants/attraktsion-kafe_tri_medvedya/
17. Казанцева А. Парк аттракционов в Сеуле http://travelask.ru/south-korea/seoul/lotte-world-park-attraktsionov-v-seule
18. Строительные нормы и правила // www.fireman.kz/.../СНиП_РК_3.02-38-2006_Объекты_общественного_питания.doc
19. Строительство в сейсмических районах, - СНиПРК2.03-30-2006 https://online.zakon.kz/Document/?doc_id=30086309#pos=6;-91
20. ҚР статистика агенттігі // Stat.gov.kz

Влияние различных факторов на цену биткоина

Мирас Лес

Алматы Менеджмент Университет, г. Алматы, Республика Казахстан
mirasles94@gmail.com

Резюме. В статье рассматривается новое явление в мировой экономике под названием криптовалюты. В качестве ключевой криптовалюты взят биткоин как самая распространенная среди других подобных валют. Анализируются факторы, которые влияют на формирование курса криптовалюты биткоин.

Ключевые слова: цифровые деньги, криптовалюты, биткоин, инфляция.

Биткоин (англ. bitcoin, от bit — бит и coin — монета) — новый вид цифровой валюты и инновационная платежная система, использующая одноименную расчетную единицу и одноименный протокол передачи данных.

Впервые принцип работы системы биткоин описан на интернет-форумах разработчиком (или группой разработчиков) под псевдонимом Сатоси Накамото в 2008 году. В 2009 году программа-клиент была уже запущена для общего пользования как первая в мире децентрализованная конвертируемая валюта.

В системе биткоин отсутствует управляющий орган, ее можно считать анархичной, любой пользователь может участвовать в ее функционировании, и это будет происходить на равных условиях для каждого из них. Для использования системы не нужно указывать какие-либо личные данные. Для того чтобы исключить обесценивание виртуальной валюты, в системе задан алгоритм генерации валюты, который ограничивает эмиссию. В результате биткоины становятся особым видом виртуальной валюты, в основе которой лежит уникальная технология Blockchain, представляющая собой цепочку из блоков транзакций, которые имеют ценность за счет того, что другие пользователи готовы за них заплатить.

Все операции по покупке и продаже биткоинов осуществляются виртуально, а все пользователи являются абсолютно закрытыми для других пользователей. Это происходит благодаря виртуальному пространству. Даже основателя данной виртуальной валюты нельзя вычислить по его электронному адресу и другим техническим характеристикам. За счет этого система обеспечивает анонимность своих пользователей.

Биткоины можно купить, продать или обменять на доллары США, евро или другие валюты, в том числе криптовалюты.

Все операции с биткоинами записываются в виде буквенно-числовой последовательности без привязки к конкретному лицу, вся информация о транзакциях между адресами системы доступна в открытом виде [1].

Таблица 1. История биткоина [2]

Год	Курс	События
1	2	3
2009, январь		Запуск пиринговой платежной системы
2009, октябрь	1 BTC = $ 0,3	Впервые опубликован курс биткоина по отношению к доллару на бирже
2010	1 BTC = $ 0,5	Совершена первая сделка: покупка пиццы за 10 тыс. биткоинов
2011	1 BTC = $ 10	Падение курса после резкого скачка до $ 39 из-за краж и взломов электронных кошельков
2012	1 BTC = $ 10	Основание Bitcoin Foundation, создан первый банк Bitcoin Central с европейской лицензией

1	2	3
2013	1 BTC = $ 600	Год знаменателен резкими скачками роста и падения курса
2014	1 BTC = $ 310	Запущен первый сервис безопасного хранения биткоинов
2015	1 BTC = $ 360	Резкие скачки курса связывают с деятельностью финансовой пирамиды Мавроди в Китае
2016	1 BTC = $ 1 000	Резкие колебания курса специалисты связывают с событиями на мировой политической арене
2017, декабрь	1 BTC приблизительно равен $ 20 000	Ажиотаж вокруг биткоина. Многие пытаются заработать за счет спекуляции с курсом
2018, апрель	1 BTC = $ 9 000	Спад курса после резкого скачка

С момента запуска биткоина его стоимость имела четко выраженную направленность к росту. Но были и серьезные обвалы курса в отдельных промежутках времени. Вместе с тем, до сих пор не до конца ясно, какие же факторы влияют на рост или падение цены биткоина по отношению к другим валютам [3].

Система биткоина не регулируется каким-либо государственным органом, страной или организацией. Все операции, совершаемые на рынке, формируются на основе спроса и предложения, и вся система реализована на достижении равновесия между спросом и предложением, т. к. они не могут превышать определенное значение.

Отличие биткоина от обычных валют в том, что его эмиссия строго определена алгоритмом, поэтому конечное количество биткоинов ограничено. На апрель 2018 года выпущено уже более 19 млн биткоинов, а максимальное число биткоинов, которое будет сгенерировано, составляет 21 миллион монет, и этот уровень будет достигнут лишь к 2140 году [4].

Когда биткоин появился, его курс был рассчитан исходя из стоимости электроэнергии, расходуемой при добыче монет и для обеспечения непрерывной работы системы. Сейчас же его цена составляет около $ 10 000, при этом к концу 2017 года цена за один биткоин доходила до $ 20 тыс.

Спрос на данную цифровую валюту полностью зависит от удобства ее использования в качестве денежной единицы для совершения реальных транзакций, от объема и количества совершаемых платежей.

На формирование курса валюты влияют не только фундаментальные, но и субъективные локальные факторы, такие как заявления руководства различных стран, регуляторов финансовых систем, правоохранительных органов, банкротства или закрытие бирж, торгующих биткоинами. Все эти факторы можно условно разделить на три группы:

1) экономические;
2) технические;
3) медийные.

Основным экономическим фактором является соотношение спроса и предложения на биткоин. Один из главных принципов экономики гласит, что если люди больше покупают определенный товар, то его цена возрастает, и наоборот, если люди продают товар, то цена падает. Биткоин не исключение. Как и на рынке других товаров, если предложение остается постоянным, а спрос возрастает, то цены на товар растут. Точно так же увеличение спроса на криптовалюты увеличивает их цену, а при увеличении предложения и снижении спроса цены снижаются.

В настоящее время существует 1709 криптовалют, а биткоин заложил новые финансовые отношения, которые регулируются спросом и предложением, без участия государственных органов. Также существует около 50 бирж, на которых проводятся торги и происходят котировки.

Немаловажным фактором является количество транзакций, совершенных в системе биткоин. Количество сделок с биткоином постоянно растет. По проводимым транзакциям можно анализировать, как связаны между собой спрос и предложение по криптовалютам. Для биткоина эта связь положительна. Каждый день транзакций по биткоину

происходит на 50 миллионов долларов. Большинство из этих транзакций передают криптовалюту на биржи для проведения торгов по купле и обмену на фиатные валюты. Это влияет на то, сколько стоит биткоин, и курс падает. В то же время транзакции по покупке виртуальной валюты указывают на увеличение спроса, что ведет к росту цены на биткоин. Курс биткоина падает, когда монет продается больше, чем покупается, и растет, если количество купленных биткоинов больше, чем могут продать майнеры или другие участники торгов.

Основной причиной того, что игроки продают биткоины, является то, что криптовалюта на данный момент не так распространена, как государственные валюты. Одним из частых применений биткоина являются денежные переводы. Несмотря на несомненную пользу для тех, кто переводит средства в биткоины, это помогает цене лишь в краткосрочной перспективе, т. к. при отправке валюты в страны с низким уровнем использования биткоинов получатели сразу же продают биткоины, что приводит к падению цены. Например, биткоины стали довольно популярны у эмигрантов, отправляющих заработанные в стране пребывания деньги на родину, конвертировав их в биткоины. Абсолютно очевидно, что полученные деньги от родственника сразу будут переведены в национальную валюту.

Продавцы товаров за биткоины, получив виртуальную валюту при продаже товара, сразу обменивают ее на фиатные деньги. Это происходит потому, что из-за высокой волатильности биткоина невозможно оплачивать счета электронными деньгами. Например, та же оплата электроэнергии, затрачиваемой в процессе майнинга: чтобы ее оплатить, майнеры продают биткоины на бирже [5].

Технические факторы — факторы, обусловленные устройством системы, которые усложняют добычу и операции с биткоинами. Биткоин имеет открытый исходный код и доступен для всех желающих изучить его. Обновления и улучшения с исправлениями ошибок и слабых мест в коде могут дать толчок росту цен. Между тем цены периодически подрывают кибератаки, хакерские взломы криптокошельков и системные сбои. Новости подобного рода легко могут стать причиной резких обвалов биткоина. В августе 2016 года на бирже Bitfinex хакеры обнаружили проблемы с безопасностью, и вследствие серьезных атак цена биткоина упала.

Довольно весомым фактором, тормозящим развитие криптовалют, является усложнение процесса добычи новых монет. В ближайшем будущем это приведет к тому, что из-за дороговизны оборудования майнингом не смогут заниматься рядовые пользователи. Также для майнинга требуется постоянная и бесперебойная работа компьютеров, для получения прибыли от добычи нужно много вычислительной мощности, а чем больше мощность, тем больше расходуется энергии, стоимость которой также влияет на цену криптовалют. В результате останутся только крупные компании, которые будут монополистам на рынке, диктующими другим свои условия.

Так как биткоин, как и другие криптовалюты, молодая валюта, то на него значительно влияют законодательное регулирование курса, а также факторы медийного характера и фундаментальные новости.

В настоящее время законодательная база и регулирование работы с виртуальными валютами постепенно расширяется. Отношение государства к криптовалютам в разных странах свое. Обложить биткоин налогами довольно сложно из-за его анонимности.

В США биткоин признан товаром. С одной стороны, это дало позитивный импульс стоимости криптовалюты, с другой — есть предпосылки считать, что как товар биткоин будет подвергаться жесткому регулированию, что может усложнить возможности обычных пользователей.

Многие страны изменили свое отношение к криптовалюте, от полного отрицания до признания потенциала биткоина, и особенно блокчейна. Бразилия и Япония стали самыми передовыми в этом плане, тогда как Китай и Россия, напротив, ввели запрет на обращение криптовалюты. Остальные страны пока только обсуждают возможности контроля над этим инструментом.

Стоит отметить, что правительства и центральные банки государств не знают, как классифицировать биткоин и как с ним работать. Зачастую самым простым решением может оказаться запрет на использование биткоина в сделках на территории данной страны. По мере распространения биткоина все больше и больше государств будут вынуждены отреагировать на криптовалюту, ограничив ее использование или, напротив, способ-

ствуя ее дальнейшему распространению. Все это говорит о том, что тенденция возможности введения тех или иных законодательных норм, которые повлияют на курс биткоина, сохранится еще долгое время.

Вполне возможна ситуация, при которой установление государством правил для новой валюты даст сигнал рынку о ее допуске к обороту. Установление подобных правил переводит валюту в разряд одобренных для обращения, что расширяет масштаб ее применения. В результате доверие населения повысится, а область распространения криптовалют увеличится. Однако стоит сказать, что такое развитие событий нежелательно, т. к. будет нарушен главный принцип существования системы биткоин, а именно свобода от государственного регулирования [6].

Фундаментальные новости влияют на волатильность биткоина так же, как и на волатильность любой другой валюты.

Резкий рост цены биткоина в 2017 году, негативное отношение к нему правительств разных стран вызвали шквал критики и негативного освещения в прессе. Проблемы в сети биткоин освещаются в СМИ предвзято, и это приводит к замедлению распространения криптовалюты и негативно сказывается на стоимости биткоина.

Сопоставляя направление графика движения рыночной цены с различными публикациями о биткоине в СМИ, можно сделать заключение, что спрос на криптовалюту подвержен сильным колебаниям и во многом обусловлен ожиданием рынка по поводу дальнейшей стоимости, поэтому всевозможные новости о безопасности рынка биткоина, обсуждения введения нормативного регулирования криптовалюты могут существенно повлиять на его волатильность.

Общественное восприятие оказывает огромное влияние на стоимость валюты. Так, в случае с биткоином движущей силой могут выступать люди, положительно реагирующие на инновации.

В заключение можно сказать, что курс биткоина подвержен колебаниям по ряду различных причин. Часто такое положение дел только отпугивает потенциальных пользователей системы, из которых наиболее неосведомленные могут заклеймить систему, назвав ее мошеннической или финансовой пирамидой. Однако помимо того, что скачки курса являются нормальным явлением для молодой валюты, нестабильность биткоина дает возможность рынку развиваться и достичь стадии зрелости. Скорее всего, в долгосрочной перспективе трейдинг биткоина преобразится и станет похож на торговлю любой другой валютой на бирже, поэтому волатильность не является негативной характеристикой биткоина, ведь чем больше колеблется курс валюты, тем большую привлекательность она представляет для трейдеров [7].

Однако все это займет время, а пока процесс становления биткоина новой валютой связан с большими трудностями, возможно формирование новой цифровой валюты, которая позволит сформировать новые подходы и методы ценообразования, обменных операций.

Список литературы

1. История создания и секрет стремительного роста популярности биткоина [Электронный ресурс] URL: https://mining-bitcoin.ru/bitcoin/istoriya-sozdaniya-bitcoina.
2. https://mining-bitcoin.ru/bitcoin/istoriya-sozdaniya-bitcoina.
3. Цена и волатильность биткоина [Электронный ресурс] URL: http://cryptmaster.ru/cena-i-volatilnost-bitkoina.
4. Иванова, И. Bitcoin: противоречия и инвестиционные перспективы / И. Иванова // Forex club. — 2014. — № 4.
5. Поппер, Н. Цифровое золото: невероятная история биткойна. — Компьютерное изд-во «Диалектика», 2016.
6. Винья, П., Кейси, М. Эпоха криптовалют. — The Marsh Agency Ltd, 2015.
7. Turner, A., Luria, G. Embracing Volatility: Trading as Bitcoin's First Killer App // The research of analytics agency Wedbush, August 20, 2014.

Сегментация и выбор целевого рынка на примере жилого комплекса «КОКТОБЕ СИТИ»

Салима Махиева

Алматы Менеджмент Университет, г. Алматы, Республика Казахстан
sema.msb@gmail.com

Резюме. Цель данной статьи — анализ рынка недвижимости для выделения целевых сегментов на примере жилого комплекса «Коктобе Сити». Представлен обзор рынка недвижимости в Казахстане, подробный анализ спроса и предложения, анализ конкурентов, на основе чего представлена сегментация рынка для ЖК «Коктобе Сити»

Ключевые слова: сегментация, рынок недвижимости, целевая аудитория

1 Важность выбора целевых сегментов

Сегментация рынка — одна из самых важных задач маркетинга. Поскольку потребители обладают разными требованиями к продуктам или услугам, производители объединяют потребителей в группы по схожим запросам и предлагают им продукт или услугу, отвечающую их потребностям. Процесс разделения рынка на четкие группы потребителей, которым адресованы разные продукты/услуги, и является сегментацией рынка [1]. Сегодня, когда потребители становятся более требовательными, а конкуренция все выше, создание предложений с учетом специфики и требований групп или вовсе персон (персонализация товаров и услуг) — отличие решение для производителей, а в некоторых сферах и единственное.

Данное исследование проведено на примере жилого комплекса «Коктобе Сити» для выявления целевых сегментов потенциальных покупателей.

Объект исследования

«Коктобе Сити» — премиальный жилой комплекс, расположенный в Медеуском районе г. Алматы. Его уникальность заключается в том, что это единственный жилой комплекс в Казахстане, обладающий сертификатом о соответствии конструкции дома японским стандартам сейсмостойкого строительства (обладает сейсмостойкостью выше 9 баллов). Компания Kusto Development (застройщик, специализирующийся на сейсмостойком строительстве недвижимости [2], занимающийся строительством жилых и коммерческих объектов с 2005 года в Казахстане, Российской Федерации и Вьетнаме) на протяжении всего проекта тесно сотрудничает с проектным институтом «Канэцу». За годы работы компания сдала больше 100 тыс. кв. метров и больше 1000 квартир в новостройках [2].

Сегментировать рынок недвижимости в условиях высокой конкуренции и низкой платежеспособности населения очень важно, поскольку в таких условиях спрос, как правило, превышает предложение, особенно если инвестиционная привлекательность данного рынка падает. Именно такая ситуация складывается на рынке недвижимости Казахстана. Следует отметить, что сегментация рынка является следствием тщательного изучения рынка, следовательно, рассмотрим, каким сейчас является рынок недвижимости в стране.

2 Обзор рынка недвижимости в Казахстане

Отечественный рынок недвижимости в последние годы перенес ряд потрясений. Значительно отразились последствия прошедших девальваций национальной валюты: в 2015 году стоимость недвижимости в долларовом эквиваленте на вторичном рынке понизилась примерно на 30 %, в то же время в тенге — повысилась на 20 %. Снижение стоимости недвижимости продолжалось и в 2016 году: по наблюдениям ОЮЛ «Объединенная

ассоциация риелторов Казахстана», цены на вторичное жилье упали на 15 %, в 2017 году — на 8 % [1]. Что касается первичного рынка жилья, цены не понижаются так сильно, однако и роста продаж не наблюдается вследствие снижения покупательной способности населения.

Поскольку в настоящее время инвестиционная составляющая спроса весьма незначительна, застройщики начали активно строить комплексы эконом-класса и вынуждены в еще более конкурентных условиях «сражаться» за потребителя. Маркетинг и отдел продаж в такой ситуации становятся стратегически важными инструментами компании-застройщика в борьбе за покупателей.

Покупка недвижимости — серьезный шаг для большинства казахстанцев. Приходят к такой покупке в разное время в разном возрасте. Очевидно, что у покупателей разные требования к недвижимости, следовательно, без тщательного анализа рынка и выявления целевых сегментов, на которые будут направлены маркетинговые кампании на конкурентном рынке, не обойтись.

Исходя из рыночной ситуации, компании-застройщики сегодня работают на разных рынках и строят недвижимость разного класса (элитная недвижимость, эконом-класс, комфорт и т. д.), следовательно, потенциальные покупатели находятся в абсолютно разных сегментах. Логичным выходом из ситуации становится проведение рекламных кампаний отдельных жилых комплексов, и большинство организаций уже перешло именно на такой формат продвижения продаж.

Для выявления целевых сегментов проведен анализ рынка, конкурентный анализ, анализ имеющихся и потенциальных клиентов. Результаты представлены ниже.

С 2003 года общая площадь введенных в эксплуатацию жилых зданий в стране ежегодно повышается, с 2 111 тыс. кв. м в 2003 году до 11 169 тыс. кв. м в 2017-м (рис. 1). На рисунке также отражена динамика введенных в эксплуатацию жилых зданий в Алматы и Астане — городах, на которые приходятся ведущие позиции по количеству введенных в эксплуатацию квадратных метров. Следовательно, конкуренция на данном рынке усиливается стремительно.

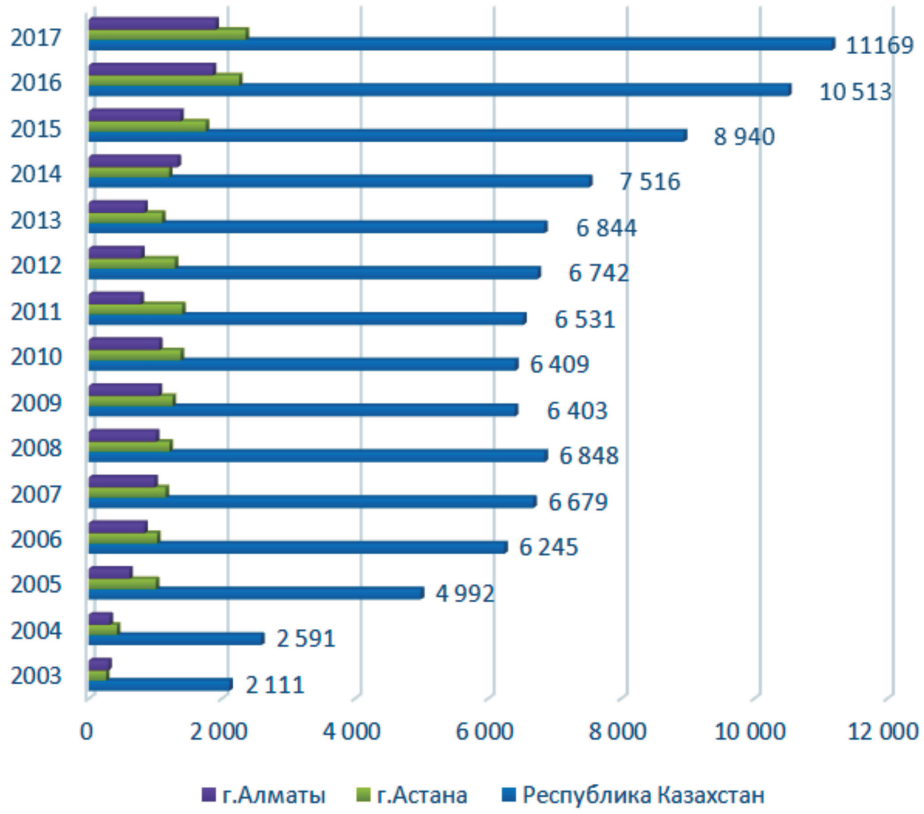


Рисунок 1. Общая площадь введенных в эксплуатацию жилых зданий в Казахстане с 2003 по 2017 год (источник — сайт Комитета по статистике РК), тыс.кв.м

3 Анализ структуры предложения

Рассмотрим подробнее рынок Алматы, поскольку объект исследования расположен в данном городе.

В настоящее время в Алматы ведется строительство более 90 жилых комплексов, открытые продажи квартир от застройщика осуществляются в 79 комплексах.

На рисунке 2 отражена структура предложения новостроек по районам города. Большинство новостроек расположено в Алатауском и Ауэзовском районах.

Строительство и продажи ведутся практически во всех классах, от элит до эконом, во всех районах города.

Коммерческая застройка проводится преимущественно в Бостандыкском (33 объекта), Ауэзовском (16), Алмалинском (15), Медеуском (11) и Турксибском (1) районах. В Талгарском районе также начато строительство комплекса экономкласса.

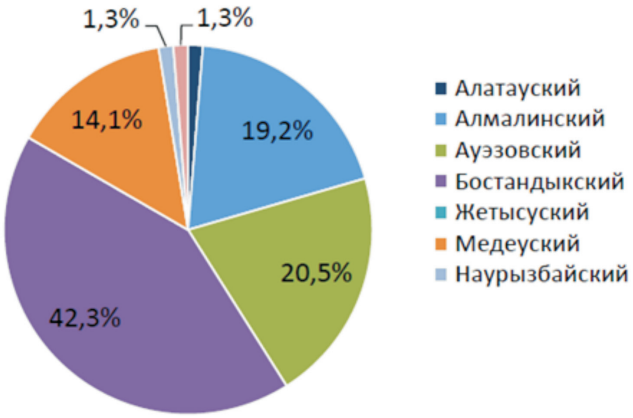


Рисунок 2. Структура предложения новостроек по районам города Алматы
Источник: составлено автором

Рассмотрим данные предложения по классам недвижимости. Применена следующая классификация многоквартирных домов:

1. Класс А (элит). Характеристики:

- Расположение в верхних районах города (микрорайоны «Самал» (ул. Сатпаева — ул. Хаджи-Мукана — пр. Достык — Фурманова), практически вся южная часть Бостандыкского района (южнее улицы Сатпаева), «золотой квадрат» (ул. Калдаякова (старое название ул. 8 Марта) — пр. Абылай хана — ул. Сатпаева — ул. Толе би).
- Построены чаще всего с применением железобетонного каркаса с кирпичным заполнением, отделка с применением натуральных материалов (гранит, мрамор, паркет и т. д.), красивый внешний вид; особое внимание уделяется отделке общественных зон, эксклюзивным ландшафтным и архитектурным решениям.
- Большие площади квартир, от 120 до 250 кв. м, этажность 7–12 этажей, не более 100 квартир в комплексе.
- Коммунальная система: противопожарная система, система кондиционирования дома, использование в доме лифтов только импортного производства; наличие подземных парковок из расчета 2 машины на квартиру + гостевая парковка; система безопасности: видеонаблюдение, круглосуточная многоуровневая охрана, наличие ресепшен или консьержа.

2. Класс В (бизнес). В основном те же районы, что и класс А, плюс восточная часть Алмалинского района, непосредственно примыкающая к «золотому квадрату». Сам дом может быть выполнен из монолитного железобетона. Для межкомнатных перегородок используется кирпич, иногда гипсокартон. В отделке применяются качественные современные синтетические материалы от ведущих производителей. Количество квартир в комплексе от 100 до 400 штук, площади квартир от 80 до 180 кв. м. Техническое оснащение может быть минимальным, возможно отсутствие центрального кондиционирования. Обычно имеется подключение к спутниковому телевидению и выделенная линия Интернет. Наличие подземных парковок обязательно (или свободные парковки на огороженной территории).

3. Класс B- (комфорт). Расположение — в основном Ауэзовский район, пригородные зоны. При строительстве в основном применяются монолит, теплоблоки, особых требований по отделочным материалам нет. Этажность от 9 до 16 этажей, площадь квартир — 40–130 кв. м, улучшенная планировка, центральное отопление, канализация, водоснабжение, телефон.

4. Класс C (эконом). Типовые новостройки 4-го класса по госпрограммам с площадью квартир от 20 кв. м. Широко распространенные 5–12-этажные кирпичные, панельные или монолитные дома с улучшенными квартирами с кухней 8–12 кв. м, до 2000 года постройки (условный класс C-)

На рисунке 3 представлена структура предложения на рынке по указанным выше классам недвижимости.

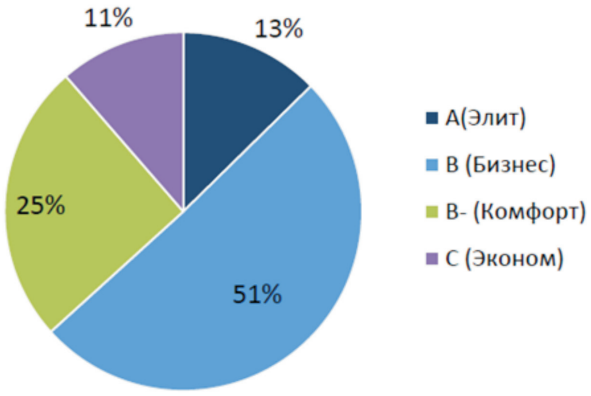


Рисунок 3. Структура предложения по классам на рынке недвижимости (в процентном соотношении по количеству объектов)

Источник: составлено автором

Основной объем квартир — более 50 % — в строящихся жилых комплексах предлагается в классе B (бизнес), большая часть из них — в Бостандыкском районе (26 жилых комплексов).

Перейдем к рассмотрению цен на первичном рынке недвижимости. Напомним, что в 2015–2016 годах рынок пережил сильнейшие потрясения: девальвация национальной валюты и внедрение дедолларизации. Два эти фактора в совокупности оказали существенное давление как на продавцов, так и на покупателей, что до настоящего времени не способствует совершению сделок и вынуждает занимать выжидательную позицию. Тем не менее для некоторых застройщиков эта ситуация стала толчком к существенному дискаунту и способствовала быстрому завершению продаж (например, застройщик «Базис-А» с жилым комплексом «Солнечная долина»). Однако в целом по рынку внутренние условия у застройщиков, ситуация с финансированием и продажами, фиксирование цены в определенной валюте привели к заметному расслоению по цене даже внутри одного класса и района.

В таблице 1 приведен обзор текущих цен за 1 кв. м квартир по классам по состоянию на момент обзвона отделов продаж (февраль 2018 г.). Для корректного сравнения учитывались объекты в черновой отделке. Для расчета принят курс 340 тенге за $ 1.

Таблица 1. Обзор цен за 1 кв. м в черновой отделке на рынке Алматы

Класс квартир	Стоимость за 1 кв. м			
	min, $	max, $	средняя стоимость, $	средняя стоимость, тг
A (элит)	1 940	2 794	2 357	**801 333**
B (бизнес)	922	2 200	1 362	**463 010**
B- (комфорт)	690	1 324	959	**325 878**
C (эконом)	693	847	768	**261 250**

Источник: составлено автором

В следующей таблице сравним стоимость объектов с чистовой отделкой по тем же классам недвижимости:

Таблица 2. Обзор цен за 1 кв. м в чистовой отделке на рынке Алматы

Класс квартир	Стоимость за 1 кв. м				
	min, $	max, $	средняя стоимость, $	**средняя стоимость, тг**	по сравнению с черновой, %
А (элит)	2 942	3000	2970	1 010 000	**+26,0**
В (бизнес)	1 153	2 177	1 632	554 667	**+20,0**
В- (комфорт)	941	1 129	979	333 000	**+2,2**
С (эконом)	624	1 162	850	289 309	**+11,0**

Источник: составлено автором

Таким образом, для класса «комфорт» сложилась ситуация, когда цена зависит не столько от наличия отделки, сколько от района, этапа строительства и продолжительности продаж. Например, низкую цену в чистовой отделке предлагают ЖК «Панорама», «Науаи» (совместно с ЖССБ) — объекты, по которым строительство началось около 8–10 лет назад. А вот объекты с более выгодным расположением и отсутствием репутации «долгостроя» могут себе позволить за эту же цену продавать черновую отделку.

На основании имеющихся данных, а также учитывая ряд факторов, оказывающих влияние на средние цены на первичном рынке недвижимости, можно предположить, что в ближайшей перспективе (два года) темпы роста средней цены на первичном рынке в тенге значительно снижаться не будут.

Следует отметить, что в настоящее время на рынке строительства жилья в Алматы наблюдается достаточно высокий уровень конкуренции в коммерческом секторе (по отношению к существующему уровню спроса). Строительство ведется практически во всех классах: от Delux до бюджетного жилья. Причем активизация рынка строительства особо заметна в последние два года. Средняя же цена на жилье первичного рынка в Алматы, сложившаяся на момент проведения исследования, — $ 1 267 за 1 кв. м, в том числе в классе А — $ 2 448, в классе В — $ 1 382 , в классе В- — $ 952, в классе С — $ 809 за 1 кв. м.

Подводя итоги, следует отметить, что объем предложения продолжает постоянно расти. Новые проекты, запускаемые в городе как частными застройщиками, так и по государственным и муниципальным программам, будут способствовать повышению уровня конкуренции и, соответственно, снижению цен. Что касается факторов, влияющих на изменение спроса (уровень доходов населения, условия ипотечного кредитования, государственные программы и прочие), то здесь также есть предпосылки для сохранения спроса за счет сохранения выдачи ипотечных займов через Жилстройсбербанк, КИК, БВУ, по государственным программам.

На сегодня в Казахстане государственными структурами активно разрабатываются программы государственного жилья для уязвимых слоев населения — молодых семей, людей с ограниченными возможностями, ветеранов, учителей, врачей, сотрудников государственных органов. Существует программа «Доступное жилье — 2020», созданная с целью решения проблем жилищного строительства и обеспечения повышения доступности жилья. Программа реализуется с 2012 года, однако попасть на данную программу, как показывает практика, не так просто — очереди из желающих выстраиваются на годы, жилья не хватает. Некоторое время назад, в 2015–2016 годах, фонд «Самрук-Казына» открыл программу арендного жилья с дальнейшим выкупом, по которой часть аренды идет в зачет стоимости жилья. В 2018 году государство планирует запустить программу «7-20-25», согласно условиям которой банки второго уровня будут выдавать ипотеку гражданам Казахстана под 7 %, первоначальный взнос составит не более 20 % на срок до 25 лет. В настоящий момент программа анонсируется как самая доступная для населения, однако, по сведениям Объединенной ассоциации риэлторов Казахстана, она будет распространяться только на первичное жилье.

Принимая участие во всех государственных программах, многие казахстанцы годами ждут льготное жилье. Назвать такие программы привлекательными для населения пока не получается, поскольку реально получить недвижимость по программам получается далеко не у всех.

В целом увеличение объема предложения и спроса, по мнению участников рынка, примерно компенсирует друг друга, поэтому можно предположить, что в ближайшие год-два рынок жилья Алматы будет также характеризоваться стабильностью. Конечно, при условии стабильности макроэкономических процессов.

4 Анализ конкурентов

Учитывая, что в настоящее время инвестиционная составляющая спроса весьма незначительна, а также то, что данная ситуация будет характеризовать рынок жилья в ближайшей перспективе, можно считать, что практически все квартиры рассматриваемого проекта будут приобретаться для личного проживания. В этом случае весьма логичным в плане отбора конкурентов приоритетным критерием является нахождение в бюджетных границах одной целевой аудитории, а именно покупатель, сравнивая различные предложения в разных жилых комплексах, в первую очередь ограничен бюджетом покупки и, исходя из бюджета, сравнивает свои потребности с тем предложением, которое он может себе позволить, учитывая все параметры конкретного рассматриваемого объекта.

Исходя из существующих параметров проекта, в число конкурентов следует отнести объекты, обладающие схожими с указанными ниже характеристиками (табл. 3).

Таблица 3. Критерии определения конкурентов жилого комплекса «Коктобе Сити»

Критерий	Описание
Класс ЖК	B, B+ (бизнес)
Месторасположение	Южные (верхние) районы города (микрорайоны «Самал» (ул. Сатпаева — ул. Хаджи-Мукана — пр. Достык — пр. Назарбаева), южная часть Бостандыкского района (южнее улицы Сатпаева), «золотой квадрат» (ул. Калдаякова — пр. Абылай хана — ул. Сатпаева — ул. Толе би), а также прилегающие к ним районы
Бюджет покупки	От 100 до 400 тыс. долл. в зависимости от количества комнат и площади
Этажность	Малая этажность (до 7 этажей) является преимуществом
Количество квартир в комплексе	Предпочтительно 100–400
Площади квартир	Преимущественно 80–180 кв. м
Планировка	Предпочтительнее, чтобы окна выходили на две стороны света, изолированные комнаты, потолки 3 м, наличие двух с/у, предпочтительно наличие гардеробных, кладовых и др. подсобных помещений
Коммунальная система	Противопожарная система, использование лифтов ведущих производителей. Наличие подземных парковок из расчета минимум 1 машина на квартиру + гостевая парковка
Охрана	Система безопасности: видеонаблюдение, круглосуточная многоуровневая охрана, наличие ресепшен или консьержа

Источник: составлено автором

Учитывая критерии, приведенные в таблице 3, составлен список ближайших конкурентов жилого комплекса «Коктобе Сити» (табл. 2).

Таблица 4. Ближайшие конкуренты ЖК «Коктобе Сити»

Жилой комплекс	Класс	Средняя цена, $ / 1 кв. м	Площадь реализуемых квартир, м^2	Ориентировочный бюджет покупки, $
Коктобе Сити	B	1 500	45–144	67 500–216 000
Шахристан	B-	1 100	50–136	55 000–149 600
Европолис	A	1 770	76–129	134 520–228 330
AFD Plaza	B	1 500	63–260	94 500–390 000
Солнечная долина	B	1 150	78–175	89 700–201 250
Наурыз	A	1 565	75–250	117 375–391 250
Apple Town	B+	2 250	69–192	160 000–400 000
Жеруйык	B	2 200	73–185	160 000–407 000
Тан-нуры	B+	2 000	90–210	180 000–420 000
Bayterek Residence	B+	1600	129–159	206 400–254 400
Алатау	B	1 325	71–198	95 000–263 000

Источник: составлено автором

5 Анализ спроса

Для анализа спроса на квартиры в Алматы использована база заявок покупателей, поступивших за 2017 год. Обработано 475 заявок от потенциальных покупателей с бюджетом покупки от 60 000 до $ 3 000 000. Следует отметить, что выборка нерепрезентативна для покупателей с бюджетом до $ 100 000.

Исходя из анализа поступивших заявок, в настоящее время большинство покупателей рассматривают покупку квартир класса не ниже B и C — квартиры на вторичном рынке улучшенной планировки советского периода застройки, жилье эконом- и комфорт-классов, построенное после 2000 года.

На рисунке 4 представлена структура спроса по классам недвижимости.

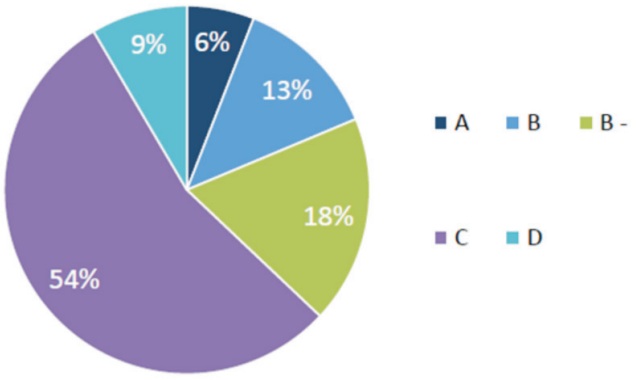


Рисунок 4. Структура спроса по классам недвижимости

Источник: составлено автором

Как видно из рисунка 4, большинство (более 50 %) покупателей ориентированы на приобретение квартир класса C.

Перейдем к анализу спроса по районам города Алматы. По данным сайта krysha.kz, в структуре спроса в разрезе районов лидирует Бостандыкский (рис. 5), на втором месте по количеству запросов — Ауэзовский район.

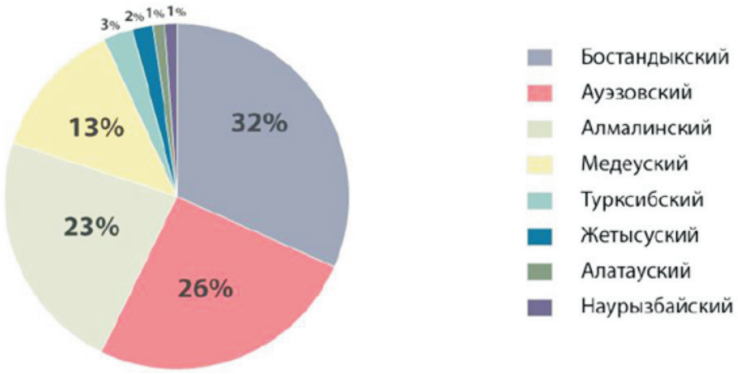


Рисунок 5. Запросы пользователей по районам г. Алматы, %
Источник: данные взяты с сайта krysha.kz

Очень важно рассмотреть структуру спроса с точки зрения типа квартир по количеству комнат. Исходя из анализа поступивших заявок, в структуре спроса лидируют заявки на 2- и 3-комнатные квартиры (рис. 6).

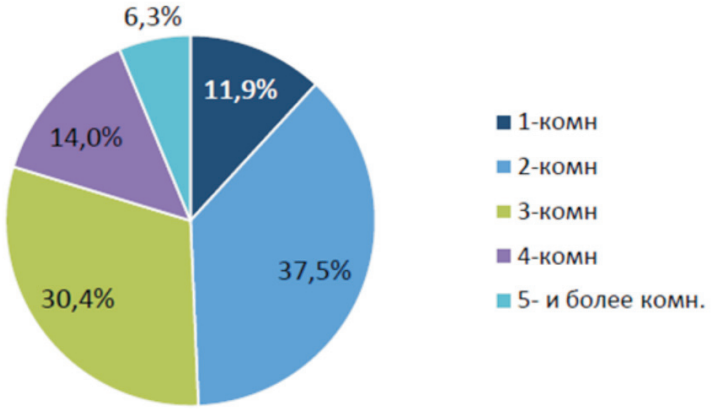


Рисунок 6. Структура спроса по типам квартир
Источник: составлено автором

Следует отметить, что для класса В (бизнес) распределение спроса несколько отличается от общих показателей в основном в сторону увеличения количества запросов по 3-комнатным квартирам — до 50 % от общего количества запросов, что необходимо учитывать при составлении квартирограммы жилого комплекса.

Предпочтения и обязательные требования потребителей

В рамках анализа спроса потребителей выявлены предпочтительные и обязательные требования целевой аудитории. Основные из них изложены ниже.

Новостройка или старый фонд

При наличии на рынке достаточного количества предложений в новостройках, сравнимых по бюджету с покупкой квартиры на вторичном рынке, все чаще покупатели рассматривают покупку квартиры в новостройке и от застройщика. При бюджете более 250 тыс. долл. покупатели в первую очередь рассматривают жилье в новых комплексах класса А и В+, расположенных в верхней части города.

Этажность дома, конструктивные особенности здания

Предпочтения потребителей склоняются в пользу меньшей этажности. Особенно это характерно для жилых комплексов класса А, которые должны быть не выше 6–7 этажей. Тем не менее, при продаже комплексов и более низких классов этажность до 10 этажей является преимуществом. Большое влияние на выбор объекта большей этажности конк-

ретного застройщика оказывают доказательства повышенной сейсмостойкости зданий, проведенные испытания конструкций.

В отделке общественных зон предпочтение отдается натуральным материалам, красивому внешнему виду, интересным архитектурным решениям. Внешняя отделка зданий должна быть сделана качественными, износостойкими материалами. Для высоких классов (А, В+) предпочтительно использование гранита, мрамора, травертина, элементов из фибробетона. Для более низких классов предполагается более простая отделка, но внешний вид здания также должен быть эстетичен и износоустойчив.

Планировка квартир, соотношение площадей

К жилью элитного и бизнес-класса покупатели предъявляют достаточно серьезные требования к внутренней планировке. Площади основных помещений должны быть удобно распланированы. Предпочтительное соотношение жилой площади к общей — около 60 %, для других низких классов приветствуется повышение показателя.

Желательно, чтобы квартиры начиная с 2-комнатной были расположены таким образом, чтобы была хорошая циркуляция воздуха в помещении, т. е. окна должны выходить на две стороны света. Окна в квартирах должны быть большие, расположенные на высоте 1–1,2 м от пола, чтобы в помещение попадало много света. Очень хорошо воспринимается витражное остекление — окна от пола. Высота потолков в высоких классах желательна не менее 3–3,2 м, в зависимости от типа отделки (чистовая/черновая). Зона кухни предпочтительнее с окном, чтобы покупатели на свое усмотрение могли ее изолировать либо оставить кухню-студию, совмещенную с гостиной. Поэтому даже при свободной планировке необходимо предусмотреть возможность установки перегородки между гостиной и кухней.

Размеры спален в элитных жилых комплексах предпочтительнее не менее 18 кв. м, кухни — не менее 15 кв. м. Для классов бизнес и комфорт приемлемы немного меньшие площади, желательно с возможностью разделения или объединения комнат. Так, для бизнес-класса критичная минимальная площадь спальни составит 12 кв. м, желательно все-таки планировать не менее 14 кв. м.

При планировании отдельной кухни в бизнес-классе минимальный размер — 12 кв. м, в отдельных случаях возможно планирование площади кухни 10–11 кв. м (для одно-, двухкомнатных квартир малой площади.)

Обязательное условие для бизнеса-класса — наличие изолированных комнат. Неудобны проходные комнаты. В 2-комнатных квартирах комфорт-класса и выше предпочтительно наличие двух санузлов или как минимум раздельного санузла. Для 3-комнатных обязательно наличие двух санузлов (кроме бюджетного жилья).

Покупатели охотно берут квартиры, в которых имеются гардеробные комнаты, кладовые, дополнительные подсобные помещения. Наличие в каждой комнате балконов и/или лоджий значительно увеличивает привлекательность квартиры и ее ликвидность.

Немаловажную роль играет расположение дома относительно сторон света, расположение домов/блоков на участке. Наиболее предпочтительная ориентация по сторонам света — юг — север, подъезды с северной стороны.

Также для покупателей очень важно наличие открытого пространства, ничем не загороженного вида, желательно на горы.

Инфраструктура и безопасность

Для новых жилых комплексов потребители выдвигают обязательные требования:

- подземный многоуровневый паркинг;
- гостевая парковка;
- круглосуточная и многоуровневая охрана;
- облагороженная придомовая территория;
- внутренняя инфраструктура комплекса, актуальная для данного района: фитнесс-зал, химчистка/прачечная, салон красоты, детский центр;
- службы поддержки и ремонта;
- охраняемая парковая зона для прогулок и детской площадки, в крайнем случае как минимум — благоустроенная детская площадка.

Важно учитывать и размеры выплат на содержание данной инфраструктуры. Если для классов А, В+ полный набор всех опций обязателен, то для классов бизнес (В), и комфорт (В-) большое значение имеет уровень расходов на содержание.

Разделение зон придомовой территории

Расположение на первых этажах коммерческих площадей (магазинов, офисов) должно предусматривать четкое разграничение территории обслуживания торговых площадей и внутренней территории двора с системой ограничения доступа.

Для коммерческих площадей, входящих в состав комплекса, необходимо предусматривать отдельные парковочные зоны (наземные или подземные) как для посетителей, так и для сотрудников, зоны погрузочно-разгрузочных работ (особенно при размещении достаточно больших торговых площадей или крупных пунктов общепита).

6 Сегментация рынка для ЖК «Коктобе Сити»

Итак, исходя из подробного анализа потребностей потенциальных покупателей и анализа спроса на рынке, проведем сегментирование рынка. В книге М. Макдоналда и Я. Данбара приводится четыре классификации сегментирования: сегментирование, основанное на продажах; сегментирование, основанное на внутренней базе данных; структурное сегментирование; стратегическое сегментирование. В данном случае применимо стратегическое сегментирование рынка, поскольку такой подход предполагает концентрированность на потребителе и высокий уровень организационной интеграции для того, чтобы разработать набор определенных сегментов.

При разработке целевых сегментов следует учитывать следующие критерии потенциальных потребителей:

- возраст;
- семейное положение;
- ежемесячный (личный или совокупный) доход;
- наличие детей;
- географическая концентрация клиентов.

Разделим потенциальных покупателей на следующие группы:

- по возрасту: от 20 до 30 лет; от 30 до 55, от 55 и старше;
- по семейному положению: холостяки и незамужние девушки, семьи без детей, семьи с детьми;
- по ежемесячному совокупному доходу: от $ 3 000 до 5 000, от $ 5 000 и выше.

Отдельным сегментом следует выделить покупателей, которые расценивают недвижимость как предмет инвестиций: хотя в настоящий момент инвестиционная привлекательность рынка недвижимости падает, такие клиенты все же существуют.

Исходя из вышеизложенного, можно выделить пять наиболее емких целевых сегментов для ЖК «Коктобе Сити» (табл. 5).

Таблица 5. Сегментация рынка для ЖК «Коктобе Сити»

Сегмент клиентов	Описание сегмента	Географическая концентрация
1	2	3
Сегмент клиентов 1	- Холостяки; - молодые семьи без детей; - мужчины и женщины в возрасте 25–35 лет, совокупный доход более $ 3 000 и/или поддержка со стороны родителей	В радиусе 5–7 км от «Коктобе Сити»
Сегмент клиентов 2	Семьи с 1 и более ребенком (возраст детей до 20 лет), совокупный доход более $ 5 000	В радиусе 5–7 км от «Коктобе Сити»
Сегмент клиентов 3	- Пенсионеры; - мужчины и женщины старше 60 лет, накопления/недвижимость, пассивный доход и/или поддержка детей	В радиусе 5–7 км от «Коктобе Сити»

1	2	3
Сегмент клиентов 4	- Инвесторы; - мужчины и женщины в возрасте 35–55 лет, совокупный доход более $ 5 000	В радиусе 5–7 км от «Коктобе Сити»
Сегмент клиентов 5	- Иногородние жители; - мужчины и женщины в возрасте 35–55 лет с детьми / без детей, совокупных доход более $ 5 000	Города Казахстана, СНГ

Источник: составлено автором

Поскольку потребности клиентов данных сегментов различаются (например, холостяки в момент покупки не всегда задумываются о наличии школ и детских садов рядом с жилым комплексом), а проводить массовые рекламные акции сегодня необоснованно дорого, при этом конверсия от таких акций крайне низка, в данном случае следует разработать 5 маркетинговых кампаний, каждая из которых будет отвечать запросам и требованиям целевого сегмента. Универсальным каналом продвижения для всех сегментов, помимо прочих каналов, на наш взгляд, являются инструменты Интернет-маркетинга (баннерная реклама, таргетинг, СЕО-оптимизация, контекстная реклама).

Следует помнить, что рекламные инструменты могут привести в компанию множество потенциальных клиентов, но они могут так же легко уйти, если останутся недовольны сервисом или консультантом. Клиенты сегодня более требовательны, а конкуренция высока. Компаниям, работающим на рынке недвижимости, необходимо построить систему качественного сервиса, постоянно повышать квалификацию отдела продаж.

В заключение хотелось бы подчеркнуть, что сегментирование рынка направлено прежде всего на определение сегментов с точки зрения требуемого комплекса маркетинга. Сегментирование помогает более четко определить портрет клиентов, классифицируемых по группам, а также где «обитает» клиент из того или иного сегмента. Владение такой информаций позволяет повышать уровень конверсии используемых маркетинговых каналов коммуникаций с клиентами, а следовательно, повышается и рентабельность, и эффективность маркетинга, что, в свою очередь, повышает уровень продаж в компании.

Удовлетворение потребностей клиента и предвосхищение его ожиданий и составляет суть маркетинга, его главную цель. Достижение данной цели в наши дни без сегментирования рынка невозможно. Последние тренды в данной отрасли говорят уже и о персонализации, то есть изготовлении продуктов или услуг отдельно под каждого клиента. Однако персонализацию можно применить не во всех отраслях, в то время как сегментирование рынка успешно зарекомендовало себя в течение времени. Определение различий между потребителями компании — ключевое условие успешного маркетинга, т. к. это приводит к соответствию потребностей клиента продукту или услуге компании; сегментирование приводит к концентрации ресурсов на рынках, на которых сравнительные преимущества являются максимальными и эффект от их деятельности высок. Таким образом, сегментирование потенциальных клиентов — первейшая рекомендация при построении маркетинговой стратегии практически любой компании

Список литературы

1. Макдоналд, М., Данбар, Я. Сегментирование рынка. Практическое руководство. — М.: Дело и сервис, 2002. — 288 с.
2. Официальный сайт ОЮЛ «Объединенная ассоциация риэлторов Казахстана»: http://www.uark.biz/.
3. Аналитическая статья на портале Tengrinews /13.12.2017/ -https://tengrinews.kz/buildings/tsenyi-nedvijimost-2018-godu-kazahstantsam-pokupat-kvartiryi-333176/.
4. Специализированный сайт о недвижимости в Казахстане www.krysha.kz.

Проектирование ресторана класса люкс на 100 посадочных мест, расположенного в г. Астане

Жамила Мухамеджанова, Алия Сихимбаева, Асель Рамазанова, Карлыгаш Дауренбекова

Алматы Менеджмент Университет, г. Алматы, Республика Казахстан
janelia_99@mail.ru

Введение

Бизнес общественного питания — один из видов экономической деятельности, относимой к малому и среднему предпринимательству, который прямо или косвенно создает рабочие места и является важным средством развития материальной базы страны.

На территории Казахстана, в связи с глобализацией всех экономических процессов, наблюдается перспектива роста ресторанного бизнеса, и между владельцами предприятий общественного питания стала возникать реальная конкуренция за потребителя, готового оплачивать предлагаемые услуги: качественную продукцию, удовлетворение потребностей в обслуживании, а также уютную атмосферу. Быть владельцем ресторана престижно, интересно, выгодно. По статистике, инвестирование в индустрию развлечений дает неплохой доход даже в условиях кризиса. Однако для успешного ведения ресторанного бизнеса необходимы грамотная концепция, хорошая кухня, профессиональный коллектив.

Динамичное развитие ресторанного рынка делает этот сегмент востребованным со стороны предпринимателей и инвесторов. Этот же факт подтверждает ежегодно увеличивающееся количество заведений, открывающихся в Казахстане. Благодаря программе 2GIS можно проследить количество заведений. Так, например, в Астане общее количество заведений на март 2018 года составляет 1740 (кафе — 657, рестораны — 401, бары — 347 и доставка — 335). Ресторанный рынок по праву является самым окупаемым и в то же время самым рисковым: три из пяти ресторанов закрываются после трех лет работы. Сегодня рестораны — самый крупный сектор глобального рынка HoReCa (отели, рестораны, кейтеринг), который, по данным швейцарской оценочной компании Swiss Appraisal, занимает до 70 % от всей индустрии. Мировой оборот ресторанного бизнеса составляет 480 трлн тг в год, что позволяет поставить его на третье место в мире среди сфер с прибылью в сотни триллионов тенге в год.

Анализируя роль и место ресторанного бизнеса в национальной экономике, необходимо отметить, что уровень его развития, с одной стороны, выступает в качестве одного из индикаторов, определяющих качество жизни населения в стране, а с другой -—предпринимательская деятельность в сфере ресторанного бизнеса служит целям и задачам развития национального хозяйства. Именно наличие положительного эффекта для территории в результате деятельности предпринимательских структур сферы ресторанного бизнеса свидетельствует о целесообразности и необходимости их государственной поддержки в рамках решения задач социального и экономического развития территорий и смежных с ресторанным бизнесом отраслей национального хозяйства.

Ресторан класса люкс — это изысканность интерьера, высокий уровень комфортности, широкий выбор услуг, ассортимент оригинальных, изысканных заказных и фирменных блюд и изделий.

Объект исследования: проект ресторана класса люкс на 100 посадочных мест.

Предмет исследования: деятельность ресторана люкс в г. Астане.

Методология

Методология исследования включают в себя экономические, аналитические, графические методы, а также методы системного анализа.

Практическая значимость проекта. Предложенные в проекте рекомендации предназначены для внедрения в ресторане класса люкс на рынке г. Астаны. Заведение будет

рассчитано на 100 посадочных мест. Обслуживание гостей планируется вести поваром, закрепленным к столу, а также официантами. По предварительным расчетам, общая стоимость проекта составляет 86 651 500 тг (оформление документов, аренда за 3 месяца, ремонт и перепланировка помещения, покупка необходимого оборудования, посуды и инвентаря). Проведены и другие расчеты, которые показывают, что срок реализации проекта составит 8 месяцев, срок окупаемости — 4 года, рентабельность данного проекта на 3 года — 4,3 %.

Режим работы ресторана в будние дни и воскресенье с 11:00 до 00:00, в пятницу и субботу — с 11:00 до 02:00.

Посещаемость за первый год — 90 человек в день, второй год — 110 человек, третий и четвертый года — 140 человек в день. Планируемое количество посетителей ресторана после выхода на полную мощность — 160 человек в день, из расчета, что месторасположение будет находиться в бизнес-центре города. Средняя сумма чека будет составлять 7000 тг.

Анализ рынка ресторанов класса люкс в г. Астане и перспективность проекта

На рынке Астаны представлено множество ресторанов, но звание ресторана класса люкс имеют только десять («Накрыше», Favor, Revolving, Olivier, Zoloto, Cafestar, Porto Verde, Gan Bei, Cabernet Club, Vista Restaurant & Bar) [9]. Сцена ресторанного бизнеса в Астане похожа на сам город: резкий и быстрый рост. Наряду с национальными блюдами представлены разнообразные кухни мира: индийская, американская, японская и европейская. Повара со всего мира приглашены для работы в лучших ресторанах Астаны, меню удивляет уникальностью и изысканностью блюд [1].

В ресторанах основное внимание уделяется качественным продуктам питания, предоставляемому сервису, ведь потребитель заинтересован в том, чтобы приятно провести время. Целью большинства ресторанов является удовлетворение потребностей потребителя в обслуживании и получение прибыли.

Для выявления необходимости и востребованности данного проекта в г. Астане проведено анкетирование среди людей в возрасте от 18 до 50 лет с помощью специализированного сайта surveymonkey.com, где были получены отзывы о планируемом проекте. Результаты подтвердили, что данная идея актуальна, т. к. из 100 опрошенных 83 % поддержали концепцию ресторана с открытой кухней. Анкета и результаты предоставлены в приложении № 1.

На основе полученных данных можно сделать выводы, что из 100 % опрошенных:

- 83 % поддерживают идею посещения ресторана с открытой кухней;
- 31 % готовы потратить за одно посещение 7 500–10 000 тг;
- 64 % предпочитают ресторан с нетрадиционной кухней (китайская, итальянская, кавказская и др.).

SWOT-анализ ресторана Asian mix restaurant with open kitchen приведен в таблице 1.

Таблица 1. SWOT-анализ [2]

Сильные стороны	Слабые стороны
1. Месторасположение 2. Ассортимент 3. Сезонные предложения 4. Продуманное ценообразование 5. Концепция открытой кухни	1. Зарекомендованные конкуренты 2. Риск открытия ресторана с азиатской кухней 3. Задержки строительных работ 4. Малые продажи в первые месяцы
Возможности	**Угрозы**
1. Рост доходов компании за счет привлечения новых инвесторов 2. Открытие филиала на рынке гг. Алматы, Шымкента, Актау 3. Высокий уровень спроса на рынке	1. Жесткая конкуренция на рынке 2. Изменение вкусов и потребностей гостей 3. Инфляционные процессы 4. Провал проекта

Итак, определенные в ходе анализа сильные и слабые стороны ресторана Asian mix restaurant with open kitchen дают возможность определить те параметры, которые являются выигрышными (их нужно развивать и поддерживать на необходимом уровне), и параметры, улучшение которых может оптимизировать процессы совершенствования управления заведением и свести к минимуму возможность аспекты ухудшения имиджа.

Таким образом, ресторану Asian mix restaurant with open kitchen необходимо будет постоянно поддерживать уровень обслуживания, быть конкурентоспособным, а именно следить за изменением потребностей клиентов, поддерживать имидж компании и в ближайшем будущем расширять географию на другие города Казахстана.

Концепция

Asian mix restaurant with open kitchen — это ресторан класса люкс с 88 посадочными местами и 12 лаундж-местами у барной стойки, который будет находиться в многофункциональном комплексе «Абу-Даби Плаза» на левобережье Астаны. Концепция ресторана выбрана в азиатском стиле, в меню будут представлены блюда японской кухни.

Ресторан будет располагаться в быстро развивающемся и расширяющемся районе города по адресу: улица Сыганак, 16.

Ресторан будет местом, где всегда можно получить лучшую кухню и высочайший сервис. В Asian mix restaurant with open kitchen будут уютный торговый зал, в котором будет располагаться 8 столов, оборудованных специальной рабочей зоной для приготовления блюд перед гостями, посадочные места рассчитаны до 8 персон и элегантный лаундж на 12 персон, а также 4 столика, рассчитанные на 6 персон, удобная мебель и декор в успокаивающих теплых тонах. Это будет идеальное место, где можно перекусить, выпить или провести время в кругу семьи и друзей.

Меню будет вдохновлено блюдами Японии и будет ориентироваться на предоставление качественного продукта: японские суши, стейки, лапша и блюда из тофу. Для больших ценителей азиатской кухни в меню представлены такие блюда, как красная курица карри с рисом или азиатская креветка на гриле со шпинатом, тофу и соусом из черных бобов.

Также разработаны бизнес-ланчи со специальными предложениями на каждый день. Меню будет меняться в зависимости от сезона, но сохранять фаворитов. Цены будут конкурентоспособными с другими высококлассными ресторанами в этом районе. Тем не менее, стратегия Asian mix restaurant дает представление о более высокой стоимости, чем ее конкуренты, благодаря уникальности подачи блюд, сервису и развлечениям.

Миссией ресторана является предоставление качественного продукта семь дней в неделю и 13 часов в день, а также высокий уровень сервиса с культурно-развлекательной программой. В теплое время года гостям будет предложено специальное летнее меню с более легкими блюдами, экзотическими напитками, а также безалкогольными предложениями.

Asian mix — отличное место для времяпрепровождения, сочетающее атмосферу уюта с отменной кухней. Основная цель: качественное обслуживание, а также предоставление изысканных блюд, поскольку удовлетворение потребностей клиентов имеет первостепенное значение. Ресторан будет выбором не только для провождения времени с семьей, но и для бизнес-встреч. Благосостояние сотрудников будет в равной степени важно для успеха предприятия, сотрудники будут чувствовать себя частью успеха ресторана.

Разработан логотип, который передает концепцию ресторана Asian mix restaurant with open kitchen.

Проект предусматривает аренду помещения общей площадью 345 кв. м.

Заведение будет располагаться на первом этаже многофункционального комплекса, состоящего из нескольких зданий различной этажности. Помещение ресторана будет арендоваться, то есть все договорные документы с жильцами здания будет согласовывать арендодатель. На данный момент договорная цена за 1 кв. м равна 64 000 тг.

Заведение будет открыто 7 дней в неделю. Обед с понедельника по пятницу с 11:30 до 14:30, ужин с воскресенья по четверг с 17:00 до 20:00, в пятницу и субботу ужин с 17:00 до 22:00. Лаундж будет открыт до 02:00 в пятницу и субботу. С воскресенья по четверг лаундж будет открыт до 12 часов ночи. Asian mix будет открыт даже в большие праздники, такие как Новый год и Наурыз.

В ресторане будут выставляться картины отечественных художников. Это даст арт-сообществу возможность показать свою работу в дружеской и увлекательной атмосфере. Будут отправляться специальные приглашения на премьеры, также будут привлекаться СМИ. Показ будет проходить только в лаундже, чтобы остальные гости могли насладиться шоу-программой поваров в ресторане. Также будут специальные вечера дегустации вин.

Бизнес-план

Таблица 2. Разметка площади ресторана

№ п/п	Наименование	Площадь, кв. м
1	Торговый зал	274,3
2	Кухня	27,83
3	Складские помещения	13,83
4	Туалет	13,83
5	Тамбур	7,6
6	Гардероб	7,6
Итого	345,0	

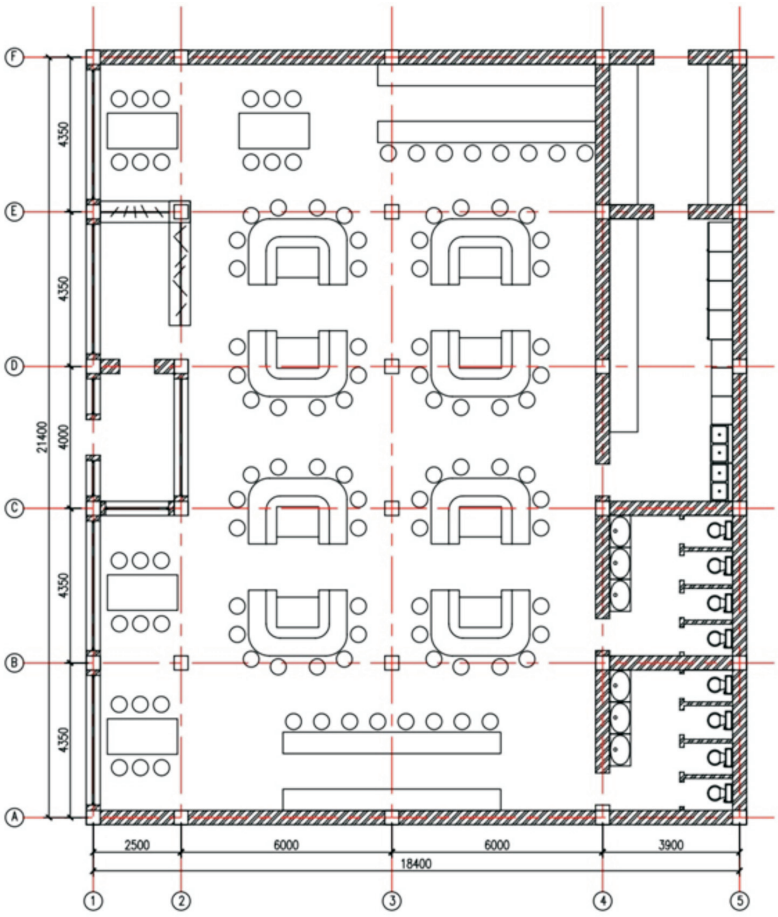


Рисунок 1. Фронтальная проекция с рассадкой гостей

Зал ресторана рассчитан на 100 посадочных мест, из них 8 столов оборудованы специальными плитами для 8 персон и 4 столика на 6 персон.

Первичные расходы:

- оформление документов — 1 500 000 тг;
- покупка необходимого оборудования, посуды и инвентаря — 8 411 500 тг;
- ремонт и перепланировка помещения — 10 500 000 тг;
- аренда за 3 месяца — 66 240 000 тг.

Итого первоначально для открытия ресторана необходимо 86 651 500 тг.

Таблица 3. Проект сметы расходов

№ п/п	Показатель	Сумма, тг
1	Строительство и отделка здания (за весь период)	10 500 000
2	Аренда (за год)	264 960 000
3	Затраты на мебель, оборудование и интерьер (за весь период)	8 411 500
4	Коммунальные услуги (в год)	7 200 000
5	Затраты на маркетинг (в год)	1 200 000
6	Затраты на фоновую музыку (в год)	180 000
7	Лицензия на алкоголь (в год)	200 000
8	Административные расходы (в год)	2 000 000
9	Банковские услуги (в год)	720 000
10	Стоимость закупки продуктов (в год)	15 000 000
11	Заработная плата работников (в год)	51 360 000
12	Итого сумма затрат за первый год:	361 731 500

Таблица 4. Прогнозируемый срок окупаемости проектируемого ресторана на 3 года

Показатель	1-й год	2-й год	3-й год
Прибыль, тг	229 950 000	281 050 000	357 700 000
Затраты, тг	361 731 500	342 820 000	342 820 000
Баланс, тг	-131 781 500	−61 770 000	14 880 000

Срок окупаемости служит для определения степени рисков реализации проекта и ликвидности инвестиций. Этот метод — один из самых простых и широко распространен в мировой практике. По прогнозируемым срокам, окупаемость данного проекта будет на третий год работы.

Количество персонала будет составлять 39 человек.



Рисунок 2. Организационная структура ресторана класса люкс
Asian mix restaurant with open kitchen

Таблица 5. Основные экономические показатели Asian mix restaurant with open kitchen

№ п/п	Показатель	Значение
1	Срок реализации проекта, мес.	8
2	Общая стоимость проекта, тг	361 731 500
3	Срок окупаемости, лет	3
4	Рентабельность на 3-й год	4,3 %

Таблица 6. Календарный план реализации проекта

№ п/п	Наименование задач, мероприятий по реализации задач проекта	Длительность, нед.	Начало выполнения работ, дата/мес./год	Окончание выполнения работ, дата/мес./год
1	Создание юридического лица	2	19.02.2018	05.03.2018
2	Аренда помещения, переговоры с застройщиками «Абу-Даби Плаза»	2	05.03.2018	19.03.2018
3	Подписание договора с застройщиками, утверждение сметы на строительство и отделочные работы в соответствии с разработанным генпланом	6	19.03.2018	30.04.2018
4	Выполнение отделочных работ и подключение коммуникаций (электроэнергия, вода, отопление)	8	30.04.2018	25.06.2018
5	Закуп оборудования	4	25.06.2018	23.07.2018
6	Установка и наладка оборудования	1	23.07.2018	30.07.2018
7	Закуп посуды и инвентаря	2	30.07.2018	13.08.2018
8	Закуп элементов интерьера	2	13.08.2018	27.08.2018
9	Наем персонала и работников	4	27.08.2018	24.09.2018
10	Официальное открытие ресторана	1	24.09.2018	01.10.2018

Примечание: составлено авторами на основе собственных исследований

Список литературы

1. Рестораны класса люкс г. Астана // https://sxodim.com/astana/news/11-samyh-dorogih-restoranov-astany/.
2. Проректор по исследованиям и международному развитию. — Кристиан Каль «SWOT-анализ».

Модель интеграции проектных этапов от инициирования до логического завершения

Мурат Бекболатович Нарегеев

Алматы Менеджмент Университет, г. Алматы, Республика Казахстан
muratkhali@mail.ru

Резюме. В настоящее время существуют различные подходы к управлению проектами, обладающие компонентом как сферы бизнеса, так и информационной технологии систем. Независимо от того, кто возглавляет проект, четкая стратегия выполнения должна быть согласована в соответствии с проектными ожиданиями и задачами. Быстрый рост технологий создает новые вызовы для тех, кто планирует, организует, контролирует и выполняет сложные задачи. Учитывая разнообразие рынков, интеграция проектов вызывает серьезную озабоченность. Использование последовательной совокупности знаний может облегчить потенциальные проблемы, с которыми сталкиваются проекты. Необходимость разработки эффективных инструментов управления проектами возрастает с увеличением сложности новых технологий и процессов. В статье изложены теоретические и практические вопросы, которые изучались на протяжении многих лет при консультировании, управлении и восстановлении сложных проектов как внутри страны, так и за рубежом. Особое внимание уделено важнейшим процессам и этапам жизненного цикла проектов, которые оказались успешными во многих сложных и технически не обоснованных проектах.

Ключевые слова: проектная группа, группы процессов, жизненный цикл проекта, управление проектами, концепция проектов, инициирование, планирование, выполнение, мониторинг, контроль.

Управление проектами — это применение знаний, навыков, инструментов и методов для проектной деятельности для удовлетворения требований проекта. Применение этих знаний требует эффективного управления процессами управления проектами. Процесс представляет собой набор взаимосвязанных действий и действий, выполняемых для создания заранее определенного продукта, услуги или результата. Каждый процесс характеризуется своими входами и выходами, инструментами и методами, которые могут быть применены. Руководителю проекта необходимо учитывать активы организационного процесса и факторы окружающей среды предприятия. Они должны учитываться для каждого процесса, даже если они явно не указаны в качестве входных данных в спецификации процесса. Активы организационного процесса содержат рекомендации и критерии для адаптации процессов организации к конкретным потребностям проекта. Факторы окружающей среды предприятия могут ограничить возможности управления проектами.



Рисунок 1. Функции и обязанности проектной группы для интеграции проекта

Проектные процессы выполняются командой проекта при взаимодействии с заинтересованными сторонами, как правило, двух основных категорий:



Рисунок 2. Проектные процессы

Процессы управления проектами обеспечивают эффективное движение проекта в течение его жизненного цикла. Данные процессы включают в себя инструменты и методы, связанные с применением навыков и возможностей.

Процессы, ориентированные на продукт, определяют и создают продукт проекта. Процессы, ориентированные на продукт, обычно определяются жизненным циклом проекта и изменяются по области применения, а также по фазе жизненного цикла продукта. Объем проекта не может быть определен без какого-либо элементарного понимания того, как создать указанный продукт. Например, различные методы строительства и инструменты необходимо учитывать при определении общей сложности строительного проекта.

Процессы управления проектами применяются во всем мире и во всех отраслевых группах. Хорошая практика означает, что существует общее согласие с тем, что применение процессов управления проектами повышает шансы на успех в широком спектре проектов. Хорошая практика не означает, что знания, навыки и описанные процессы всегда должны применяться единообразно во всех проектах. Для любого проекта руководитель в сотрудничестве с проектной группой всегда несет ответственность за определение того, какие процессы являются подходящими, и за надлежащую степень точности для каждого процесса.

Руководители проектов и их группы должны тщательно изучать каждый процесс, исходные данные, результаты и определить, какие процессы применимы к проекту. Управление проектами — это интегративное мероприятие, которое требует, чтобы каждый проект и процесс был соответствующим образом согласован и связан с другими процессами для содействия координации. Действия, предпринимаемые в ходе одного процесса, обычно влияют на этот процесс и другие связанные процессы. Например, изменение цели влияет на стоимость проекта, но это может не повлиять на планы управления или уровень рисков. Эти взаимодействия процессов часто требуют компромиссов между требованиями и целями проекта, а конкретные компромиссы между производителями будут меняться от проекта к проекту и от организации к организации. Успешное управление проектами включает в себя активное управление этими взаимодействиями для удовлетворения требований спонсоров, клиентов и других заинтересованных сторон. В некоторых случаях процесс или набор процессов необходимо повторять несколько раз для достижения требуемого результата.

Проекты существуют внутри организации и не действуют как закрытая система. Они требуют ввода данных из организации и за ее пределами, а также возвращают возможности организации. Процессы проекта могут генерировать информацию для улучшения управления будущими проектами и технологические активы. Некоторые источники описывают характер процессов управления проектами с точки зрения интеграции между процессами, их взаимодействия и целей, которым они служат.

Процессы управления проектами сгруппированы в пять категорий, известных как группы процессов управления проектами:

- *инициирование;* выполняется для определения нового проекта или нового этапа существующего проекта путем получения разрешения на запуск проекта или фазы;
- *планирование;* данный процесс необходим для определения сферы действия проек-

та, уточнения целей и определения хода действий, необходимых для достижения целей;

- *выполнение;* выполняется для завершения работы, определенной в плане управления проектами, для удовлетворения требований проекта;
- *мониторинг и контроль;* данный процесс необходим для отслеживания, обзора и регулирования прогресса и эффективности проекта, определения любых участков, на которых требуются изменения в плане, и инициирования соответствующих изменений;
- *закрытие;* выполняется для завершения всех действий во всех группах процессов, чтобы формально закрыть проект или этап.

Процессы управления проектами представлены в виде дискретных элементов с четко определенными интерфейсами, однако на практике они перекрываются и взаимодействуют. Большинство опытных практиков по управлению проектами признают, что существует несколько способов управления проектом. Необходимые группы процессов и их процессы являются руководством для применения соответствующих знаний и навыков управления проектами. Применение процессов управления проектами является итеративным, и во время проекта повторяются многие процессы. Интегрирующий характер управления проектами требует, чтобы группа процессов мониторинга и контроля взаимодействовала с другими группами процессов, как показано на рисунке 3. Процессы мониторинга и контроля происходят одновременно с процессами, содержащимися в других группах процессов. Таким образом, процесс мониторинга и контроля изображается как базовая группа процессов для остальных четырех групп процессов, показанных на рисунке 3.

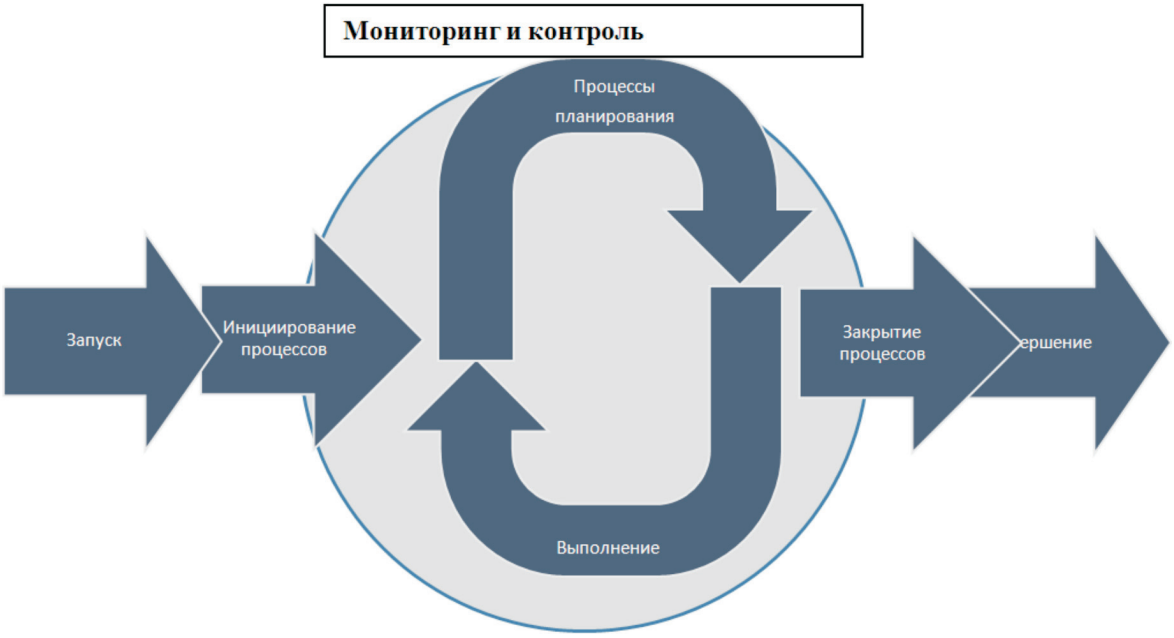


Рисунок 3. Группы процессов управления проектами

Группы процессов управления проектами связаны с результатами и редко являются либо дискретными, либо одноразовыми. Они представляют собой перекрывающиеся действия, которые происходят во всем проекте. Вывод одного процесса обычно становится вкладом в другой процесс или является результатом проекта, подпроекта или фазы проекта. Конечные результаты на подпроекте или уровне проекта можно назвать дополнительными результатами. Группа процесса планирования предоставляет план управления проектами и проектные документы группе процесса выполнения, и по мере продвижения проекта он часто создает обновления для плана управления проектами и проектных документов. Если проект разделен на фазы, группы процессов взаимодействуют в каждой фазе. Примером такого взаимодействия является выход фазы проектирования, который требует одобрения спонсором проектного документа. После того, как он доступен,

проектный документ предоставляет описание продукта для группы процесса планирования и выполнения на одной или нескольких последующих фазах. Когда проект разделен на фазы, группы процессов используются по мере необходимости для эффективного управления проектом до завершения контроля. В многофазных проектах процессы повторяются в каждой фазе до тех пор, пока не будут выполнены критерии завершения фазы.

Модель жизненного цикла: поэтапная интеграция проекта. Основные области знаний по управлению проектами осуществляются в структурированной блок-схеме, охватывающей шесть основных блоков, как показано на рисунке 4.



Рисунок 4. Исполнение блоков для жизненного цикла проекта

На рисунке 5 показаны основные этапы жизненного цикла проекта, идущие от концептуальной фазы до фазы закрытия. Следует отметить, что жизненный цикл проекта отличается от жизненного цикла продукта. В жизненном цикле проекта прямо не рассматриваются операционные вопросы, тогда как жизненный цикл продукта в основном касается операционных вопросов, начиная с поставки продукта до конца срока его службы.

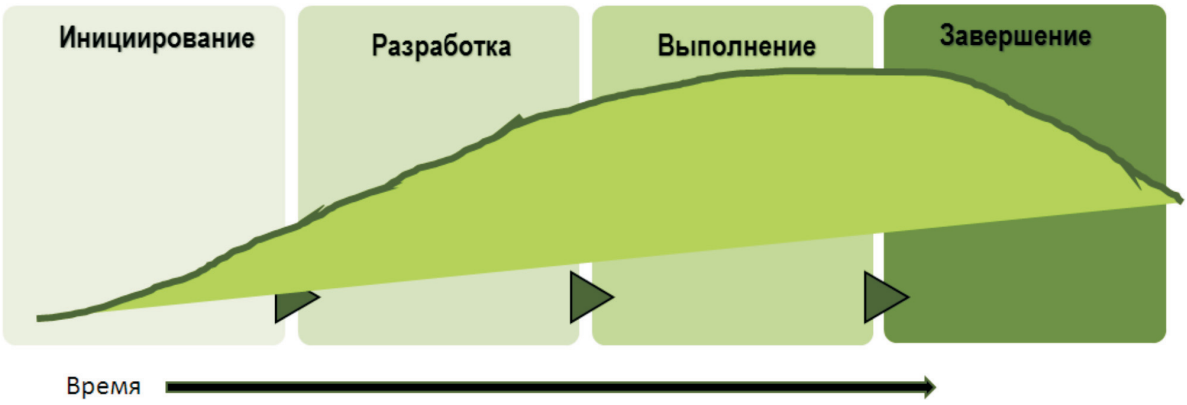


Рисунок 5. Исполнение блоков для жизненного цикла проекта

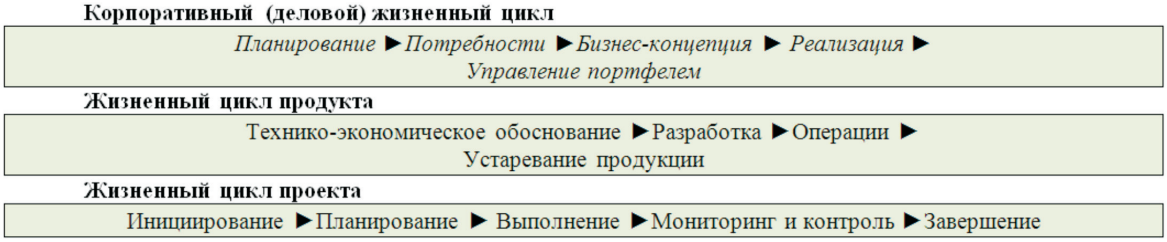
Следует отметить, что для нефтегазовых проектов форма кривой жизненного цикла может быть ускорена из-за быстрых изменений, которые часто возникают в технологии. Например, для проекта технологии разведки весь жизненный цикл проекта может быть сокращен, с очень быстрой начальной стадией, хотя этап концептуализации может быть очень долгим. Часто выбор концепции для проектов со сложными технологиями затягивается на два и более года. За такой срок на рынке с большой вероятностью создадут новые технологии, которые могут быть рассмотрены и приняты в концепте проекта. В связи с этим может сократиться жизненный цикл проекта. Как правило, нефтяные проекты имеют продолжительный срок жизни, начиная от предпроектного периода и заканчивая постпроектным контролем, т. к. естественная стагнация или форсирование этапов проекта может зависеть от многих факторов, в том числе и макроэкономических. В то же время технологические прорывы могут повлиять на успешность проекта через механизм концептуальных изменений на этапе реализации проектов.

Типичные характеристики жизненного цикла проекта:

1. Стоимость и требования к персоналу — самые низкие в начале проекта и растут на начальном этапе и этапах разработки.
2. Вероятность успешного завершения проекта является самой низкой в начале и самой высокой в конце проекта. Это связано с тем, что в начале проекта существуют неизвестные риски и неопределенности. По мере приближения проекта к завершению меньше возможностей для рисков и неопределенностей.

3. Риски для организации проекта (владельца проекта) самые низкие в начале и высокие в конце. Это связано с тем, что сначала не было инвестиций в проект, в то время как многое вложено к концу проекта. В конце проекта проявляется более высокая стоимость.
4. Способность заинтересованных сторон влиять на конечный результат проекта (стоимость, качество и график) самая высокая в начале и постепенно снижается к концу проекта.
5. Величина изменений объема со временем уменьшается во время жизненного цикла проекта, а стоимость изменений увеличивается с течением времени. Предложение состоит в том, чтобы как можно скорее решить и доработать область действия. Если необходимо внести изменения, это надо делать как можно раньше.

Жизненные циклы хозяйствующих субъектов, продуктов и проектов имеют свои нюансы, которые необходимо понимать и управлять ими в рамках существующего организационного стратегического плана. Компоненты жизненного цикла корпоративных, продуктовых и проектных проектов представлены следующим образом:



Нет строгой последовательности областей знаний, области представляют собой смешанный поток процессов, которые должны соблюдаться для достижения успеха.

Таким образом, некоторые аспекты интеграции могут быть найдены в рамках знаний для процесса передачи информации. Аналогично проект может начинаться с риска, прежде чем приступить к процессу интеграции. Области знаний предоставляют общие рекомендации. Каждый проект должен адаптироваться и адаптировать рекомендуемые методы к конкретной потребности и уникальным обстоятельствам проекта.

Конкретные стратегические, оперативные и тактические цели и задачи встроены в каждый шаг цикла. Например, инициирование может состоять из концептуализации и описания проекта. Часть «выполнение» может включать в себя распределение ресурсов и планирование, «мониторинг» — отслеживание проекта, сбор данных и измерение параметров. «Контроль» подразумевает принятие корректирующих действий на основе элементов, которые контролируется и оценивается, «закрытие» предполагает постепенное прекращение или прекращение проекта. Закрытие не обязательно означает смертный приговор для проекта, т. к. конец одного проекта может быть использован в качестве шага к следующим сериям работ.

Управление интеграцией проектов определяет, как различные части проекта объединяются для составления полного проекта. Эта область знаний признает важность увязки нескольких аспектов проекта с интегрированным целым. Область управления проектной интеграцией включает в себя процессы и деятельность, необходимые для выявления, определения, объединения, унификации и координации различных процессов и деятельности по проекту. Традиционные концепции системного анализа применимы к процессам проекта. Определение проектной системы и ее компоненты относятся к набору взаимосвязанных элементов, организованных для достижения общей цели. Элементы организованы для синергетического взаимодействия, чтобы сгенерировать единый вывод, который больше, чем сумма отдельных компонентов.

В то время как области знаний по управлению проектами перекрываются и могут быть реализованы в альтернативном порядке, все еще очевидно, что управление интеграцией проектов является первым шагом проекта. Для достижения полного и унифицированного исполнения проекта должны работать как качественные, так и количественные навыки.

Список литературы

1. Стратегический план компании, 2015–2020 гг.
2. Годовой отчет за 2016–2017 гг.
3. Управление проектами в нефтегазовой отрасли (Project Management for Oil and Gas Industry "A world system approach"), автор: Adedeji B. Badiru and Samuel O. Osisanya. © 2013 by Taylor & Francis Group, LLC.
4. Совокупность знаний по управлению проектом Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide) — Fifth Edition», опубликован Институтом по управлению проектами Project Management Institute, Inc в 2012 г.
5. Triple C model of Project Management "Communication, Cooperation and Coordination" — Adedeji B. Badiru; CRC Press, Taylor & Francis Group.
6. Half-life of learning curves for information technology project, 2010, Badiru, A. B. Management, International Journal of IT Project Management, 1(3), 28–45.
7. Giachetti, R. E. 2010, Design of Enterprise Systems: Theory, Architecture, and Methods // CRC Press/Taylor & Francis, Boca Raton, FL.
8. Troxler, J. W., and Blank, L. 1989. A comprehensive methodology for manufacturing system evaluation and comparison // Journal of Manufacturing Systems, 8(3), 176–183.

Анализ инвестиционного климата г. Алматы, тренды и мировой опыт

Арсен Дамирович Насырханов

Алматы Менеджмент Университет, г. Алматы, Республика Казахстан
nad.pest@mail.ru

1 Общая информация

Алматы характеризуется развитой инфраструктурой, высокой концентрацией человеческих, финансовых ресурсов и научно-образовательного потенциала. Город обеспечивает 20,9 % ВВП страны, 32 % всех налоговых и неналоговых поступлений, 41 % всех торговых операций и работой около 15 % занятого населения страны *(Комитет по статистике РК)*.

Важнейшей предпосылкой инвестиционной привлекательности Алматы является **экономическая стабильность**, которая характеризуется темпами роста основных макроэкономических показателей. Так, в 2017 году объем строительства вырос на 3 %, промышленность — на 3,3 %, розничная торговля — на 5,4 %. **Инвестиции в основной капитал увеличились на 4,1 %, внешние инвестиции — на 11 %.** Доля МСБ в инвестициях в основной капитал составила **три четверти** от общего объема *(484,4 из 639,9 млрд тг)*. В целом рост ВРП прогнозируется на уровне **не менее 3 %** *(Национальный банк РК)*.

Валовой приток прямых инвестиций в экономику города за 2014–2016 годы снизился на 5,5 % *(с 4 949,2 млн до 4 675,8 млн долл. США)*. При этом наибольшее снижение наблюдалось в 2015 году *(2 652,1 млн долл.)*. **Доля Алматы в общем объеме ПИИ в 2016 году составила 22,6 %** *(Комитет по статистике РК)*.

За последние пять лет инвесторы вкладывали капитал преимущественно в такие направления, как торговля *(12,8 %)*, транспорт и складирование *(8,7 %)*, финансовая и страховая деятельность *(6,9 %)*, информационно-коммуникационные технологии *(5 %)*. В целом на эти направления приходится более 30 % от общего объема инвестиций.

Основными странами-донорами валовых ПИИ в экономику республики и города в 2016 году являлись Нидерланды *(37,1 %)*, США *(18,1 %)*, Швейцария *(12 %)*, Франция *(5,5 %)*, Китай *(4,7 %)*, Российская Федерация *(4,2 %)*, Бельгия *(3,4 %)*, Великобритания *(3,3 %)*, Япония *(2,3 %) (Национальный банк РК)*.

2 Конкурентные преимущества Алматы

Наиболее сильные конкурентные преимущества Алматы:

- выгодное географическое положение города в центре Евразийского континента, близость к объемным рынкам КНР и Центральной Азии, доступ к рынку Евразийского экономического союза;
- значительный транзитный потенциал в связи с наличием развитой транспортной и логистической инфраструктуры;
- динамично растущая численность населения *(потребительский и трудовой рынок)*, высокий уровень жизни и доходов;
- наличие крупных финансово-кредитных организаций *(KASE, Нацбанк, головные офисы БВУ, страховые компании и др.)*;
- наличие индустриальной и свободной экономической зон;
- развитая и доступная инженерно-коммуникационная инфраструктура;
- наличие программы развития «Алматы-020», предусматривающей создание благоприятного инвестиционного климата и упрощение условий ведения бизнеса *(в субнациональном рейтинге Всемирного банка Doing Business Алматы занимает 1-е место в Казахстане по легкости ведения бизнеса)*;
- открытость и доступность местных органов власти к сотрудничеству с бизнесом *(представители НПП и бизнеса включены во все КСО при акимате, функционируют городской Центр обслуживания инвесторов и общественная приемная акимата Open Almaty) (Программа развития г. Алматы на 2020 г.)*.

3 Факторы, препятствующие привлечению инвестиций

Ключевые проблемы при привлечении инвестиций в город:
- отсутствие системного подхода к формированию позитивного имиджа города;
- высокий износ инженерных сетей;
- ограниченность городского пространства для размещения новых объектов капитального строительства;
- экологические проблемы, не позволяющие локализовать проекты в отдельных отраслях промышленности;
- несовершенство законодательно-нормативной базы по привлечению инвестиций *(правовая нестабильность, сопровождающаяся частыми изменениями действующих законодательных актов)*;
- бумажная форма подачи заявок на получение преференций, предполагающая сбор и подачу большого количества документов;
- сложный процесс внесения изменений в Модельный контракт на реализацию инвестиционного проекта, предусматривающий осуществление инвестиций и предоставление преференций *(Стратегия привлечения инвестиций в г. Алматы на 2017–2022 гг.)*.

4 Приоритетные отрасли для инвестирования в Алматы

Приоритетными отраслями Алматы для привлечения инвестиций являются туризм, торговля, обрабатывающая промышленность, здравоохранение, ИКТ.

Тренды туристской отрасли:
- в Алматы имеются ресурсы и инфраструктура для развития делового *(MICE-туризм)*, культурно-познавательного, экологического, спортивного и горного туризма;
- на международных рынках проявляют интерес к альтернативной культуре, в частности к культуре казахского народа;
- активное участие в международных спортивных, культурных и политико-экономических мероприятиях *(Азиада, Универсиада-2017, Tour of Almaty, Star of Asia, Spirit of Tengri, Неделя Евразии ОЭСР, Форум «Цифровая повестка в эпоху глобализации», 10-я конференция Красного Креста и Красного Полумесяца)* способствует притоку туристов в город;
- инвестиции вкладывают в основном для ввода новых отелей за счет собственных и заемных средств *(Управление туризмом и внешних связей г. Алматы)*.

Тренды на рынке торговли:
- появление новых форматов торговли, таких как ретейлерские сети, и вход на рынок международных ретейлеров;
- увеличение потребности в электронной торговле и, как следствие, рост объемов продаж и появление новых интернет-магазинов;
- трансформация оптовой торговли, использование крупными предприятиями собственных дистрибьюторских компаний или распределительных центров;
- изменение потребительской культуры, в частности отношение к шопингу не как к необходимости, а как к средству релаксации;
- в торговле в основном вкладывают инвестиции в торгово-развлекательные центры и ретейлерские сети *(Управление предпринимательства и индустриально-инновационного развития г. Алматы)*.

Тренды в обрабатывающей промышленности:
- наиболее привлекательными отраслями обрабатывающей промышленности являются легкая и пищевая;
- обрабатывающая промышленность активно поддерживается в рамках государственных и городских программ *(ГПИИР, Госпрограмма развития АПК, ДКБ-2020, городская программа «Алматы-Оним» и др.)*;
- совместные предприятия — одно из направлений дальнейшего развития отрасли *(например, производство модельной обуви по итальянской технологии ТОО «Казлегпром-*

Алматы». С момента открытия предприятия численность работников увеличилась в 15 раз — с 30 человек до 450, а объем производства — в 7 раз. Производственная мощность предприятия достигает 1,5 млн швейных изделий и 500 000 пар обуви в год. Доля казахстанского содержания составляет до 84 %);

- большинство предприятий обрабатывающей промышленности являются предприятиями малого бизнеса, которые не требуют больших площадей и значительных затрат на оборудование *(Управление предпринимательства и индустриально-инновационного развития г. Алматы)*.

Тренды в отрасли здравоохранения:

- реализация инвестиционных проектов в рамках взаимодействия с государством и ГЧП *(закуп за счет частных инвесторов с возмещением инвестиций через лизинговые платежи; создание на основе ГЧП централизованной медицинской сервисной службы и центра непрерывного последипломного образования технических специалистов; приоритет государственно-частного партнерства в развитии инфраструктуры здравоохранения)*;
- внедрение обязательного социального медицинского страхования;
- одним из перспективных направлений развития медицины является привлечение инвестиций в смарт-медицину *(автоматизация работы медучреждений, ведение электронной медкарты с функцией хранения данных, инновационная диагностика и др.)*;
- акимат активно продвигает и позиционирует Алматы как центр медицинского туризма *(имеются перспективные проекты с участием иностранных компаний: Mount Sinai, Medical Excellence Japan и др.) (Управление здравоохранения г. Алматы)*.

5 Мировой опыт работы агентств по привлечению инвестиций

Турция (http://www.invest.gov.tr)

Агентство по поддержке и поощрению инвестиций Турции (ISPAT) является официальной организацией по продвижению инвестиционных возможностей страны для мирового делового сообщества и оказания помощи инвесторам до, во время и после их вступления в Турцию. ISPAT непосредственно подчиняется премьер-министру Турции.

Действуя в глобальном масштабе, ISPAT работает с сетью местных консультантов, базирующейся в таких странах, как Канада, Китай, Франция, Германия, Япония, Саудовская Аравия, Испания, ОАЭ и США. ISPAT предлагает широкий спектр услуг для инвесторов посредством единого подхода, гарантируя, что они получат оптимальные результаты от своих инвестиций в Турцию. Команда профессионалов ISPAT может помочь инвесторам на разных языках, включая арабский, китайский, английский, французский, немецкий, итальянский, японский и испанский.

Работая на полностью конфиденциальной основе, а также сочетая подход частного сектора с поддержкой всех государственных органов, бесплатные услуги ISPAT включают:

- консалтинговые услуги *(общая и индивидуальная бизнес-информация, предоставление обновлений и рекомендаций по последним законам и правилам в отношении ПИИ, создание бизнеса в Турции, отраслевые и макроэкономические данные, государственные стимулы, операционные издержки, налогообложение, подробный отраслевой анализ и отчеты о рынках в различных секторах)*;
- координационные услуги *(координация и поддержание отношений с государственными органами, местными органами власти, бизнес-ассоциациями и другими заинтересованными сторонами, такими как университеты, поставщики услуг и неправительственные организации, содействие организации специальных совещаний B2B и B2G, помощь в установке связей и организации встреч с потенциальными поставщиками, клиентами и поставщиками услуг);*
- услуги по облегчению деловой активности *(информирование инвесторов о бюрократических процессах и процедурах на всех этапах инвестиционных процессов, содействие в создании деловых операций, заявлений о разрешении на работу и разрешениях на жительство, применение стимулов, процессов оценки воздействия на окружающую среду и других соответствующих лицензий)*;

- поддержка при выборе места / земельного участка *(поиск доступных участков и проведение земельных исследований с необходимой информацией о расходах на приобретение, подключение к электросети, природному газу, водоснабжению и другим коммунальным услугам, посещение участков с инвесторами, отслеживание работы инфраструктуры);*
- организация бизнес-туров и миссий *(предоставление инвесторам материально-технической поддержки для визитов в Турцию, организация встреч с бизнес-сообществом и правительственными органами, планирование поездки для инвесторов)*;
- PR-деятельность.

Ирландия (http://www.idaireland.com)

IDA Ireland — орган, ответственный за привлечение прямых иностранных инвестиций в Ирландии, с международными офисами в США, Европе и Азиатско-Тихоокеанском регионе. Команда IDA Ireland оказывает следующие экспертные услуги по секторам для потенциальных инвесторов:

- информационная поддержка *(информация о налоговых, профессиональных, образовательных и исследовательских программах, трудовом законодательстве, инвестиционных возможностях, эксплуатационных расходах, инфраструктуре, вспомогательных услугах и т. д.; сбор информации и статистики по ключевым секторам бизнеса и региональным представительствам в Ирландии; регулярная публикация отчетов о ПИИ в Ирландии, включая такие виды деятельности, как НИОКР и общая экономика)*;
- установление связей *(между компаниями и учреждениями третьего уровня и исследовательскими центрами для обеспечения необходимых навыков, опыта и исследовательских возможностей для продвижения своего бизнеса)*;
- поиск недвижимости *(в портфолио IDA Ireland имеются парки бизнеса и технологий в стратегических участках, частные владения и другие участки);*
- гранты и финансирование *(для новых и существующих инвесторов предоставляются гранты и финансовое стимулирование для проведения НИОКР, гранты на тренинги персонала и т. д.)*.

Франция (https://investparisregion.eu/en)

Функцией Агентства экономического развития Парижского региона (PREDA) является привлечение инвестиций в регион в целях стимулирования развития и повышения занятости. PREDA оказывает поддержку инвесторам, заинтересованным в создании и развитии бизнеса в регионе; также агентство оказывает помощь в процессе интернационализации для МСБ, способствует устойчивому развитию поощряя инвесторов в создании бизнеса с использованием экологически чистых методов. Привлечение инвестиций в сфере экоэффективности и возобновляемых источников энергии является приоритетом.

Германия (https://www.nrwinvest.com/)

NRW.INVEST GmbH находится в собственности правительства штата Северный Рейн — Вестфалия. Представляя Министерство экономики, энергетики и промышленности, NRW.INVEST работает в тесном сотрудничестве с местными и региональными агентствами развития, ассоциациями, торговыми палатами и промышленностью, среди прочего для содействия инвестициям в область. Агентство проводит международную маркетинговую кампанию для привлечения инвестиций в Северный Рейн — Вестфалию (номер 1 по привлечению инвестиций). Помимо дочерних компаний в Японии и США NRW.INVEST управляет филиалами в Китае, Индии, Израиле, Корее, Польше, России и Турции. Благодаря своим международным представительствам и головному офису в Дюссельдорфе NRW.INVEST поддерживает компании с инвестиционными проектами или деловыми объектами в Северном Рейне — Вестфалии. Услуги NRW.INVEST GmbH:

- анализ и планирование *(составление и анализ бизнес-планов, возможности для финансирования, подготовка начальных документов)*;
- выбор места *(уточнение требования для местоположения, включая транспорт и логистику, близость к рынкам сбыта и закупок, специалистам и персоналу, деловым партнерам, клиентам и поставщикам, разрешениям и требованиям к земле или недвижимости)*;

- маркетинговая информация о потенциале продаж, специализированная рыночная и индустриальная среда локации, организация встреч с экспертами необходимых отраслей и т. д.;
- исполнение проекта *(поддержка при открытии — оказание сопровождения до официального открытия)*;
- набор персонала *(предоставление информации об инструментах и методах найма, проверка потенциала и информирование о возможностях финансирования для найма и квалификации);*
- PR-сопровождение *(работа со СМИ во время официального открытия, консалтинг по привлечению общественности и информирование СМИ).*

Малайзия (http://www.investkl.gov.my)

Корпорация InvestKL — это государственная организация в Малайзии, созданная для привлечения крупных глобальных транснациональных корпораций, таких как Fortune 500 и Forbes 2000, как идеальное место для многонациональных компаний для создания своего регионального бизнеса, инноваций, центров талантов и высокопроизводительных контрольно-диспетчерских пунктов для повышения их присутствия в Юго-Восточной Азии. Услуги организации:

- сотрудничество в разработке эффективной бизнес-стратегии;
- разработка наиболее конкурентоспособного фискального пакета;
- вовлечение инвесторов в различные специализированные бизнес-хабы;
- предоставление услуг постинвестирования;
- представление программ управления талантами;
- рекомендации по выбору точек для инвестиций;
- обеспечение плавных переходов из текущего местоположения инвесторов в Куала-Лумпур.

Сингапур (www.edb.gov.sg)

EDB, Совет по экономическому развитию Сингапура, является ведущим государственным агентством по планированию и осуществлению стратегий по укреплению позиции Сингапура в качестве глобального бизнес-центра. EDB оказывает централизованную поддержку местным и иностранным инвесторам как в сфере производства, так и в сфере услуг. Организация имеет региональные офисы в США, Европе и Азии. Для развития сфер НИОКР и ПО организация открыла совместные институты с Японией, Германией и Францией, которые обучили сингапурцев специальностям в высокотехнологичных областях электроники и техники. Также организация привлекает международные ТНК для расширения НИОКР и создания центров инноваций в Сингапуре. EDB также участвует в развитии предпринимательства и стимулирует стартапы.

Список литературы

1. Комитет по статистике Министерства национальной экономики РК (http://stat.gov.kz/faces/homePage?_adf.ctrl-state=4en1br8pt_34&_afrLoop=11705440141485750).
2. Национальный банк РК (http://www.nationalbank.kz/?switch=russian).
3. Программа развития «Алматы-2020» (https://almaty.gov.kz/page.php?page_id=3239&lang=1).
4. Стратегия привлечения инвестиций в г. Алматы на 2017–2022 годы.
5. Опрос руководителей управлений туризма и внешних связей, предпринимательства и индустриально-инновационного развития, здравоохранения г. Алматы.

Бизнес-план как основной инструмент стратегического планирования

Бейбит Мусаевна Нурпеисова

Алматы Менеджмент Университет, г. Астана, Республика Казахстан
bnurpeis@gmail.com

Резюме. В статье рассматриваются проблемы, возникающие при формировании бизнес-плана и внедрении его в действие на предприятии. Раскрыто основное необходимое содержание бизнес-плана для мультифункционального использования. Современная наука управления располагает большим количеством подходов к определению стратегии и стратегического планирования. Понятие стратегического планирования представляет собой управленческий процесс создания, составления планов на краткосрочную и/или долгосрочную перспективу, о том, какие цели и задачи необходимо поставить и решить, каким образом. Результатом данного этапа и является составление бизнес-планов различного направления и содержания. Цель работы — определить и раскрыть понятие бизнес-плана как основного инструмента стратегического планирования, его роль в развитии предпринимательства и бизнеса в нашей стране.

Ключевые слова: бизнес-план, стратегическое планирование.

1 Введение

Республика Казахстан, как и любое динамично развивающееся государство, уделяет большое внимание развитию бизнеса. Именно бизнес является основой экономики любой страны. Исследование опыта развитых стран показывает, что формирование и развитие бизнеса создает благоприятные условия для развития экономики, то есть бизнес, бизнес-структуры становятся необходимым его элементом. Этому подтверждение — положительная динамика по количеству новых, вновь зарегистрированных бизнес-субъектов в республике. Согласно статистическим данным Комитета по статистике Министерства национальной экономики Республики Казахстан, ежегодный рост таких бизнес-организаций по стране составил 106 %. В первую очередь, конечно, это связано с созданием в Казахстане благоприятной среды для работы новых бизнес-субъектов в секторах малого и среднего бизнеса. Во вторую — это поддержка приоритетных видов деятельности как финансово в плане создания государственных инструментов помощи в виде государственных грантов, субсидий, и других программ, так и в информативном виде: открытие курсов по переквалификации и обучению с дальнейшей возможностью открыть деятельность в новых сферах. По состоянию на 1 марта 2018 года в Казахстане зарегистрировано около 418 тыс. организаций и предприятий, и каждое имеет благоприятные условия для бизнес-развития [1].

В период становления, развития деятельности у многих возникает потребность в разработке бизнес-проекта (бизнес-плана). Что же такое бизнес-план? Это внутрифирменный и внешний документ, в котором изложены и обоснованы все основные направления будущего бизнес-проекта. По мнению В. Алджанова, бизнес-план — это «документ, дающий развернутое обоснование проекта и возможность всесторонне оценить эффективность принятых решений, планируемых мероприятий, ответить на вопрос, стоит ли вкладывать деньги в данный проект» [2]. То есть бизнес-план позволяет всесторонне обосновать тот или иной проект, разработать тактику и стратегию для достижения цели, определить итоговые финансовые результаты.

Таким образом, понятие и определение бизнес-плана уже само указывает предпринимательству и бизнесу важность и необходимость его формирования как на начальном этапе открытия бизнеса, так и в дальнейшем при принятии управленческих решений. Однако следует отметить, что на сегодняшний день не все предпринимательство и бизнес-сообщество республики уважительно относится к его составлению, допуская при этом различного рода формальности и серьезные просчеты. Прежде всего

это связано с недостаточной информированностью в сфере разработки бизнес-планов, их шаблонностью. При этом не учитываются многие факторы, влияющие на реализацию проекта, такие как особенность того или иного предприятия, специфика деятельности в том или ином регионе, сезонные условия, не проводится тщательный анализ рынков сбыта и многое другое. Поэтому в ходе реализации проекта возникают разногласия и проблемы, и определенный процент активно начавших деятельность бизнес-структур перестает быть активным и переходит в разряд бездействующих. На сегодняшний день 228 тыс. организаций и предприятий республики либо временно неактивные, либо находятся в процессе ликвидации и банкротства, либо не действуют вообще [1]. Это происходит и из-за того, что бизнес-план в современных условиях должен являться наиважнейшим деловым документом любого предпринимателя. Ни одно предприятие, ни одна компания не способны четко сформулировать свои цели и действия и обеспечить финансирование без тщательно продуманного и хорошо представленного бизнес-плана.

2 Основные характеристики качественного бизнес-плана

Бизнес-план должен иметь положения, позволяющие сделать широкий анализ деятельности предприятия, рассчитать окупаемость, рассмотреть иные характеристики предлагаемого проекта по увеличению оборотного капитала и многое другое. Помимо финансовых показателей обязательными составляющими бизнес-плана являются наличие краткой истории образования компании, анализа рынка сбыта на предмет изучения конкурентоспособности, маркетингового плана, обоснования потребности или спроса и др.

В начале формирования бизнес-плана требуется определить задачу, которая возложена на бизнес. Два основных направления — это новый проект (инвестирование) или развитие текущей деятельности (увеличение/пополнение оборотного капитала). Бизнес-план нового проекта преследует цели получения инвестиционных вложений для реализации проекта, поэтапное внедрение проекта в жизнь и возврат заемных средств из полученной прибыли от проекта. При этом основной целью проекта должна быть не окупаемость займа, а получение дохода на уровне, которого будет достаточно для возврата займа установленными долями и для дальнейшего бесперебойного развития компании, то есть без ущерба для оборотного капитала. Для этого необходимо корректно сформировать график возврата кредитных средств, закладывая в каждый период определенную сумму на непредвиденные затраты. Такой бизнес-план утверждается на 5–7 лет, в зависимости от ожидаемого срока окупаемости/возврата заемных средств. Однако необходимо ежегодно мониторить поэтапное выполнение работ, планов.

Бизнес-план для развития текущей деятельности, в рамках которого предусматривается внедрение нового продукта или расширение объемов работ/оказываемых услуг, может быть адресован потенциальным инвесторам, однако в данном случае большую роль играет текущее финансовое состояние компании. Объем собственного оборотного капитала должен быть на уровне, достаточном для перекрытия возможных рисков, связанных с началом нового производства [3; 359].

После определения цели, задачи и основных характеристик бизнес-субъектам следует перейти к воплощению указанных в нем стратегических действий, начав со стратегического планирования. Стратегическое планирование является обязательным условием долгосрочного бизнес-плана организаций и предприятий любого рода деятельности. В частности в бизнесе стратегическое планирование путем составления бизнес-проекта поможет выявить все возможные вопросы, риски, проблемы на начальном этапе и найти соответствующее решение для каждого случая. Указание конкретных сроков выполнения каждой стадии работы позволит руководителю эффективно рассчитать трудозатраты, следить за процессом и при необходимости вносить корректировки в дальнейший план действий. Не менее важны анализ рынка сбыта и маркетинговые исследования, ведь даже при успешном выполнении всех уровней проекта и внедрении в сферу, где отсутствует спрос на этот товар, компания, вероятнее всего, уже обречена на неудачу. Помимо этого существует большая конкуренция во всех отраслях бизнеса.

Хорошо отлаженный бизнес-план способен за относительно короткое время вывести компанию в ряды лидеров отрасли. Здесь необходимо делать акцент на целевую аудиторию и направить рекламные материалы так, чтобы они достигли ЦА. Стратегическое планирование деятельности предопределяет шаги, предпринимаемые компанией, заблаговременно, и его задачей является достижение определенных целей. В зависимости от типа цели составляется бизнес-план. Все этапы достижения цели, от финансирования до вывода на рынок и распределения прибыли, расширенно описываются в бизнес-плане. Указываются финансовые показатели, которых планируется достичь по истечении определенного периода времени.

После стадии формирования бизнес-плана важным шагом является его реализация и периодичный контроль для достижения указанных целей. В своей работе, посвященной секретам бизнес-планирования, предприниматель, основательница трех успешных компаний, ведущий эксперт в области предпринимательской деятельности Ронда Абрамс рекомендует: «Работая над планом, убедитесь, что вы учитываете долгосрочные потребности своего бизнеса, и разработайте стратегии, позволяющие добиться повышения результатов деятельности компании» [4]. Под стратегиями она понимает следующие процессы стратегического планирования: концепцию бизнеса, понимание рынка, состояние и тенденции развития отрасли, ясную стратегическую позицию, квалифицированное управление, способность привлекать, мотивировать и удерживать сотрудников, финансовый контроль, предвидение изменений и адаптацию к ним, ценности и целостность компании. Все эти процессы должны быть изложены в бизнес-планах, а значит, они действенно необходимы в стратегическом планировании.

В качестве краткого анализа приведем примеры неодинакового отношения к стратегическому бизнес-планированию двух бизнес-субъектов, работающих в одинаковых территориальных, социальных условиях и осуществляющих деятельность по пошиву женской одежды. Сравнительный анализ бизнес-планов показал, что бизнес-план ТОО «Стиль» утвержден по предложенному Фондом предпринимательства образцу для получения заемных банковских средств. В нем отсутствуют положения и разделы стратегического планирования, которые рекомендовала в своем издании Ронда Абрамс.

Предприятие получило заем, приобрело швейное и другое оборудование, оформило наружную рекламу и распространило коммерческие предложения. Отработанный период — прошлый год и первая половина текущего — показал, что клиентов ТОО «Стиль» имеет в недостаточном количестве. Реальная окупаемость проекта далека от запланированной. то есть бизнес-план не разработан как стратегический документ и составлен технически формально.

ТОО «Шапагат» свою финансовую деятельность по текущему периоду завершило с чистой нераспределенной прибылью 246 тыс. тенге. При изучении бизнес-плана ТОО «Шапагат» замечено, что оно учитывает долгосрочные потребности такого бизнеса, в плане подробно изложены и обсуждены все факторы стратегического планирования и развития данного предприятия. Бизнес-план содержит и рекламные моменты со стратегическим значением, изложены мотивации привлечения клиентов, раскрыты вопросы предоставления скидок потенциальным покупателям на стратегическую перспективу, а также раскладки по кадровым вопросам, стимулирующим выплатам хорошо зарекомендовавшим себя сотрудникам, охарактеризован имидж предприятия, сделаны акценты на высокую дисциплину труда, на ответственность за качество выпускаемых изделий и многое другое. Кроме того, ТОО «Шапагат» производит поквартальный анализ по реализации бизнес-плана с отражением отклонений и обоснованием причин отклонений по показателям, с логичными и необходимыми корректировками последующих периодов ведения бизнеса. Все это вместе подтверждает, что ТОО «Шапагат» приняло правильное начальное решение по детальному стратегическому бизнес-планированию, целенаправленно изучило все аспекты своего бизнеса, а также рассмотрело все факторы и тенденции, которые помогли преуспеть в таком бизнесе.

В работе «Стратегическая диагностика компании и оздоровление бизнеса» О. Байсеркеев отметил, что «в современных условиях выстроенная именно таким образом стратегия может привести к комфортному безболезненному росту и стабильному успеху» [5, 172].

Заключение

В Казахстане бизнес-планирование для стратегических целей, можно сказать, не развито совсем или развито, но на достаточно низком уровне. В основном это касается крупных компаний, работающих в нефтегазодобывающей, горнодобывающей отраслях, крупных и средних компаний, работающих в сфере естественной монополии. Именно они работают по хорошо разработанным бизнес-планам и проектам. Бизнес-планы предпринимателей и субъектов малого бизнеса большей частью составляются в основном для обращения за заемными средствами в финансовые институты, и только малая часть разрабатывает их для своей работы и ведения бизнеса. Рано или поздно наши бизнесмены-предприниматели столкнутся с необходимостью составления бизнес-плана как инструмента стратегического планирования. В современном деловом мире использование бизнес-плана для стратегического планирования деятельности бизнес-субъектов должно стать ключевым элементом успешного менеджмента.

Список литературы

1. Официальная информация с сайта Комитета по статистике Министерства экономики Республики Казахстан. [Интернет-ресурс]. — Режим доступа: URL: http://www.stat.gov.kz.
2. Алджанов, А. ИТ-архитектура. Практическое руководство от А до Я. — 1-е изд. — Litres, 2018.
3. Лытнев, О. Н. Финансовое планирование как инструмент реализации бизнес-стратегии // Управление корпоративными финансами. — 2010. — № 6. — 359 с.
4. Идрисов, А. Б. Планирование и анализ эффективности инвестиций. — М.: Про-Инвест-ИТ, 2014.
5. Абрамс, Р. Бизнес-план на 100%: стратегия и тактика эффективного бизнес-плана / Пер. с англ. С. Комарова. — М., 2014. — 25 с.
6. Байсеркеев, О. Стратегическая диагностика компании и оздоровление бизнеса. — Алматы, 2015. — 172 с.

Разработка стратегии маркетинга предприятия

Даурен Ермуханбетович Омаров

Алматы Менеджмент Университет, г. Астана, Республика Казахстан
o.dauren@gmail.com

Резюме. В современных условиях наблюдается стабильная тенденция развития и роста компаний в абсолютно различных отраслях. Следовательно, происходит рост уровня конкуренции. Для оптимизации и развития предпринимательства необходимо приложить максимум усилий, осуществить реализацию действенного маркетингового плана и стратегии по выполнению намеченных целей и задач. Маркетинговая стратегия — это развернутый план организации и ведения рабочего процесса компаний. Стратегия маркетинга компании дает возможность понять, каким образом реализовать и спланировать всевозможные мероприятия на предприятии, ориентированные на реализацию основных задач и планов. Стоит помнить: стратегия маркетинга является основной частью общего плана стратегии компаний. Маркетинговая стратегия взаимосвязана с вопросами, которые направлены на то, чтобы повысить прибыль компании и продажи потребителям. Маркетинговая стратегия, разрабатываемая опытными специалистами-маркетологами, предоставляет возможность узнать больше о правильном применении существующих у компаний средств и ресурсов, научиться наиболее динамично сбывать товары на довольно длительный срок.

Ключевые слова: стратегия маркетинга предприятия, разработка стратегии маркетинга, маркетинговый план.

Стратегия предприятия — это общий, неконкретизированный план любой деятельности организации, который охватывает продолжительный отрезок времени, метод реализации трудной цели, представляющейся основной и неопределенной для менеджера на данный момент времени, в дальнейшем изменяемой под меняющиеся условия существования компании. Основной задачей стратегии является эффективное применение существующих ресурсов для реализации главной цели.

Маркетинговая стратегия предприятия — это совокупность долгосрочных решений в отношении методов удовлетворения важных потребностей потенциальных и наличных клиентов предприятия посредством применения ее внешних возможностей и внутренних ресурсов.

Разработка маркетинговой стратегии требуется для обеспечения эффективности реализуемых маркетинговых мероприятий, осуществляется с учетом перечня факторов, таких как положение, сложившееся на современном рынке, воздействие внешнего окружения, внутренние средства и ресурсы предприятия, приоритеты развития предприятия и др.

Разработка стратегии маркетинга предоставляет возможность предприятию: существенно расширить базу клиентов и повысить объем реализации; увеличить конкурентоспособность товаров/услуг; разработать действенную товарную и ценовую политику; создать средство массового привлечения клиентов и проявления заинтересованности с их стороны; создать механизм осуществления контроля и мониторинга маркетинговых мероприятий; улучшить качество обслуживания клиентов.

Разработка и реализация маркетинговой стратегии требует от любого предприятия гибкости, умения и способности адаптироваться в любых условиях и, в некоторых случаях, оказывать воздействие на механизмы рынка с помощью специальных методов маркетинга [1, с. 48].

Цель разработки маркетинговой стратегии — определение и выявление главных и приоритетных пропорций и направлений развития компании с учетом рыночного спроса и материальных ресурсов его обеспечения. Стратегия должна быть ориентирована на рациональное и оптимальное применение возможностей предприятия и устранение ошибочных операций и действий сотрудников, которые способны привести к уменьшению эффективности основной и вспомогательной деятельности компании.

В зависимости от рыночных условий маркетинговые стратегии разных компаний не должны быть похожими друг на друга. Для этого следует учитывать нижеприведенные факторы:

- рыночная сегментация должна осуществляться таким образом, чтобы сегменты на различных рынках были охарактеризованы одинаковой реакцией на продвижение продукции, рекламу и иные маркетинговые действия, то есть обладали одинаковыми или сходными социопсихологическими потребностями и характеристиками;

- выбор наиболее оптимального сегмента необходимо выполнять исходя из обеспечения компании вероятно более полноценного лидерства (благоприятные перспективы, достаточная емкость, нулевая либо минимальная конкуренция, удовлетворение нереализованных потребностей);
- метод выхода на рынок с абсолютно новым товаром должен наиболее полно соответствовать потребительским свойствам товара и емкости рыночного сегмента, в адекватном виде отражать известность компании и ее репутацию, а также объем потребности в конкретном товаре;
- при выборе маркетинговых способов оказания воздействия на потенциальных покупателей нужно учитывать, что цена в качестве фактора привлечения внимания к продукции сейчас ставится по существенности на 3-е или 4-е место среди иных факторов;
- нужно грамотно выбрать время для выхода на внешний рынок с абсолютно новой для него продукцией и не следует забывать о рекламе: не имеет смысла выход на рынок в период наиболее неблагоприятной конъюнктуры, если компания не стремится к реализации перспективных целей и не готовит покупателей, предвидя при этом время оживления спроса [2, с. 24].

Маркетинговый план подразделяется на следующие виды:

краткосрочный — разрабатывается на срок не более года и представляет собой разработку бизнес-плана и бюджетов, сопряженных с ним;

среднесрочный — разрабатывается сроком не более 2–5 лет;

долгосрочный — разрабатывается сроком на 5–7 лет.

Общую схему разработки стратегии маркетинга можно представить в качестве логической цепочки (рис. 1).

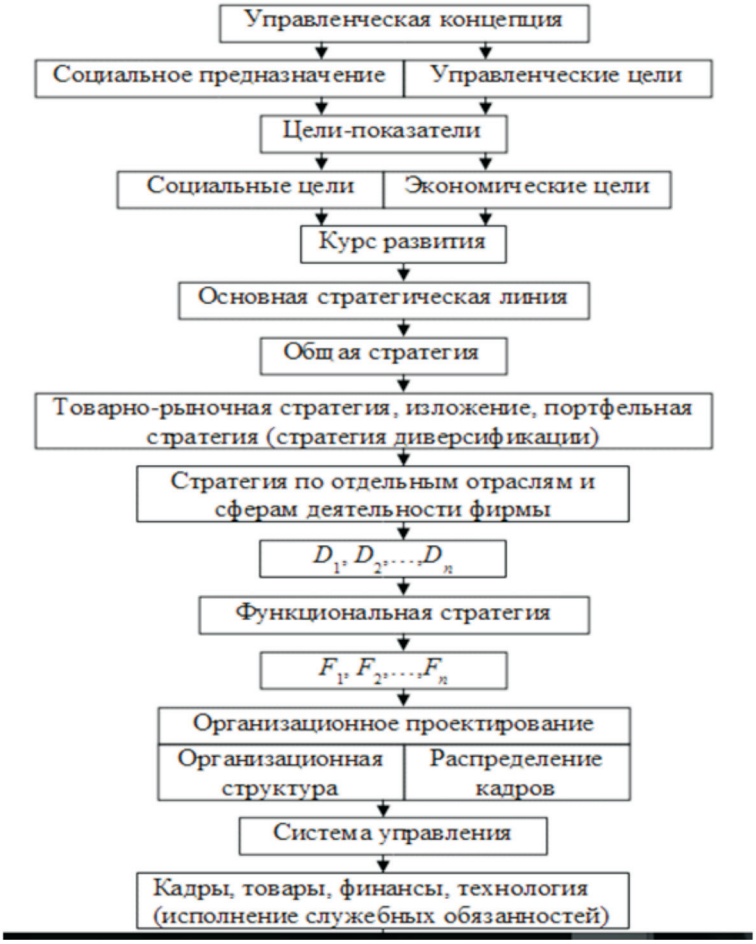


Рисунок 1. Система разработки маркетинговой стратегии [3, с. 99]: D — отдельные сферы, отрасли предпринимательства, F — отдельные функции

Четыре уровня разработки и осуществления стратегического плана маркетинга:
- I — определение концептуальных целей;
- II — разработка стратегии рынка;
- III — осуществление и реализация стратегического плана маркетинга;
- IV — оценка.

Если реализация маркетинговой стратегии осуществляется согласно составленному плану, руководство компании принимает ее, в противном случае данная стратегия подлежит корректировке.

По мнению Ф. Котлера, компания в конкурентной борьбе выполняет одну из четырех ролей. Маркетинговая стратегия определяется согласно положению предприятия на рынке: является ли она претендентом, лидером, последователем либо занимает определенную нишу [5, с. 21].

1. Лидер (доля на рынке около 40 %) ощущает себя уверенно. Лидер рынка обладает наибольшей рыночной долей конкретного продукта, товара. Для упрочения доминирующего положения на рынке лидер должен стремиться к постоянному расширению рынка, при этом привлекая новых клиентов, потребителей, осуществляя поиск новых методов использования и потребления продукции, товара. С целью защиты собственной рыночной доли лидер применяет стратегии мобильной, позиционной, фланговой обороны, отражения атаки и упреждающих ударов, вынужденного сокращения. Многие лидеры рынка предпринимают попытки лишения конкурентов использования возможности перехода к наступлению.
2. Претендент на лидерство (доля, занимаемая на рынке, составляет около 30 %). Подобная компания с агрессией атакует лидера и иных конкурентов. В рамках специализированных стратегий претендент может применять нижеприведенные варианты атаки:
   - фронтальная атака — проводится по большинству направлений (новая продукция, товар, цена, реклама и сбыт), требует существенных ресурсов;
   - окружение — попытка произвести атаку на всю либо существенную рыночную территорию всего рынка;
   - обход — переход на производство абсолютно новой продукции, освоение и проникновение на новые рынки;
   - атака гориллы — небольшие прорывные атаки не совсем легальными методами.
3. Последователь (доля 20 %) — предприятие, пытающееся сохранить собственную рыночную долю и обойти все преграды. Однако даже последователи обязаны следовать установленной стратегии, направленной на увеличение или поддержание рыночной доли продукции. Последователь способен выполнять роль двойника или последователя.
4. Окопавшийся в рыночной нише (доля 10 %) — обеспечивает и обслуживает малый рыночный сегмент, который не интересен крупным предприятиям. Традиционно данную роль выполняли малые компании, сегодня стратегия ниш нашла применение и в крупных компаниях. Ключ к нишам — специализация. Предприятия, которые ориентируются на ниши, выбирают некоторое число сфер специализации: конечные пользователи, особые клиенты, размер клиентов, по вертикали, по продукции/товару, по принципу географии, на конкретном соотношении цены и качества, индивидуальное обслуживание потребителей, определенные каналы распределения. Несколько ниш предпочтительнее одной [5, с. 12].

Портер выделяет три основные общие стратегии: фокусирование, дифференциация, лидерство по затратам [6, с. 22]. Рассмотрим каждую их них.

1. *Лидерство по затратам.* При осуществлении данной стратегии ставится задача достижения лидерства согласно затратам в собственной отрасли за счет перечня функциональных мер, ориентированных на разрешение данной задачи. В качестве стратегии подразумевается жесткий контроль над накладными расходами и затратами, сведение к минимуму издержек и расходов в таких сферах, как реклама, разработки и исследования и др.

Пониженные затраты предоставляют компании отличные шансы в ее сферах деятельности даже в случае существования жесткой конкуренции. Стратегия лидерства по затратам зачастую образовывает прочную базу для конкуренции в сфере, где жесткая конкуренция в иных формах уже установлена.

2. *Дифференциация*. Данная стратегия представляет собой дифференциацию товара/услуги предприятия от тех, которые предлагают в рассматриваемой сфере конкуренты. По Портеру, подход к дифференциации принимает разнообразные формы, включая торговую марку, имидж, отличительные особенности, технологические средства, особенные услуги потребителям и др.

Дифференциация требует наиболее серьезных разработок и исследований, а также стабильного сбыта. Кроме этого, потребители отдают товару свои предпочтения как чему-то особенному и уникальному. Потенциальной опасностью данной стратегии являются изменения, происходящие на рынке, либо производство и выпуск аналогичных товаров, инициированный (скопированный) конкурентами, разрушающие конкурентное достоинство, добытое предприятием.

3. *Фокусирование*. Главной задачей данной стратегии является сконцентрированность на определенной группе потребителей и покупателей, рыночном сегменте либо на географически обособленном рынке. Основная идея заключается в том, чтобы стараться хорошо обслуживать поставленную цель, а не отрасль в целом. Предполагается, что компания способна лучше обслуживать узкую целевую группу, чем ее конкуренты. Аналогичная позиция вполне обеспечивает защиту от существующих конкурентных сил. Фокусирование может комбинироваться с лидерством по индивидуализации товара (услуги) или по затратам.

Анализ и оценка конкурентного положения и определения позиции предприятия предполагают определение динамизма и сложности среды конкурирования. Универсальными способами подобного анализа являются анализ затрат конкурентов и модель пяти сил Портера. Модель пяти сил — анализ структуры на основании определения интенсивности конкуренции и изучения угрозы проникновения потенциальных конкурентных сил на рынок, власти потребителей, власти поставщиков, опасности со стороны заменителей продукции/товара либо услуги.

Анализ затрат конкурентов сводится к определению стратегических факторов, которые управляют затратами, собственно моделированию и анализу затрат конкурентов.

Многие авторы считают, что у вышеприведенных стратегий есть определенные недостатки [7, с. 55].

Во-первых, на практике существенно больше факторов, оказывающих влияние на выбор стратегии поведения компании: улучшение качества и свойств продукции, снижение цены на товар; снижение себестоимости товара; освоение нового рынка; увеличение программы производства и выпуска; улучшение качества сервиса и обслуживания товаров; затраты по эксплуатации.

Во-вторых, выбор стратегии компании определяется не только направлением на полное или частичное изменение только одного фактора и выбор одной стратегий, а динамической комбинацией множества факторов образования стратегий. Разве не способна компания одновременно повысить качество продукции/товара, уменьшить удельные издержки, улучшить качество сервиса и обслуживания товара, увеличить программу производства и выпуска товаров? Все данные факторы могут быть задействованы одновременно, это определяется наличием средств и ресурсов у компании, а также конкурентоспособностью ее сотрудников.

Для выживания и успешного развития в условиях жестокой конкуренции предприятие должно следить за всеми изменениями, происходящими на рынке: за требованиями и вкусовыми предпочтениями потребителей, соотношением цены и качества, конкуренцией, а также за созданием и выпуском новой продукции, внедрением новейших элементов в сеть дистрибьюторов [8, с. 233].

После сбора и анализа необходимой информации о внутренней и внешней среде предприятия осуществляется разработка нескольких вероятных сценариев дальнейшего стратегического развития предприятия.

Формирование и анализ товарного портфеля, а также определение стратегий маркетинга должно осуществляться с учетом стратегических перспектив, поэтому процесс выработки стратегии маркетинга представляет собой прохождение конкретных этапов.

1-й этап. Анализ ситуации.

Процедура разработки плана маркетинга, показанный на рисунке 2, берет начало с анализа ситуации — подробного анализа и оценки ситуации, складывающейся на рынке. Анализируются существующие силы рынка, конкурентное положение предприятия, социально-экономические и политико-правовые факторы.

На данном этапе нужно предоставить конкретную либо экспертную оценку (если нет исследований) рыночной доли, выполнить анализ ежеквартальных объемов реализации продукции и определить, от каких факторов он зависит — от поступления и переработки сырья и материалов или от сезонного спроса; выявить, каким образом рынок определенного вида продукции может измениться и не претерпит ли кардинальных изменений, оценить и проанализировать произошедшие изменения, касающиеся дальнейшего развития сферы реализации товаров, оказания услуг, выполнения работ (на что это может вызвать определенное повышение спроса и как, каким образом применять данное расширение рынка), проанализировать ценовые изменения продукции, рынок поставщиков продукции и товаров.

Прежде всего требуется получение возможной большей информации о рынке для лучшего понимания потребительских нужд, конкурентной политики, позиционирования предприятия, маржи и уровня доходов непосредственных участников рынка, системы каналов постоянного продвижения продукции. Углубленный анализ необходим для выявления главных факторов, оказывающие влияние на развитие предприятия.

В результате реализованного анализа и оценки выявляются наиболее благоприятные возможности для дальнейшего роста предприятия.

2-й этап. SWOT-анализ.

Следующий этап — осуществление SWOT-анализа. SWOT-анализ содержит оценку, анализ внешних угроз и внешних возможностей, а также внутренней среды компании — ее слабость и силу. Анализ внешней среды подразумевает оценку современного положения и перспектив развития наиболее важных, с точки зрения предприятия, факторов и субъектов окружающей среды.



Рисунок 2. Процесс разработки маркетинговой стратегии [9]

Анализ внешней среды является средством, с помощью которого разработчики маркетинговой стратегии контролируют внешние относительно организации факторы в целях обнаружения потенциальных опасностей и открывающихся возможностей. Основной целью анализа выступает определение положительных и негативных воздействий среды, оказываемых на будущую и перспективную деятельность компании. При оценивании факторов внешней среды происходит перемещение фокуса от понимания среды к усвоению того, что представляет собой такое состояние среды для конкретного предприятия.

Анализ внешней среды рекомендуется завершать составлением списка внешних возможностей и опасностей (угроз), с которыми предприятие может столкнуться в данной среде.

Анализ слабых и сильных сторон предприятия служит для определения внутренних сил, применение которых может оказать содействие в использовании открывающихся возможностей, и внутренних слабостей, которые могут способствовать осложнению будущих проблем, касающихся внешних угроз.

Организационная стратегия должна полностью учитывать слабые и сильные стороны компании и ее конкурентные возможности.

Анализ слабых и внешних сторон предприятия, так же как и анализ внешней среды, завершается составлением списков слабых и сильных сторон и их ранжированием с точки зрения воздействия на способность предприятия реализовать стратегию.

После составления перечня между его пунктами происходит установление связи. Требуется оценить, насколько достоверно определены сильные стороны, соотносятся ли они с угрозами и благоприятными факторами. Осмысление вероятных положений осуществляется согласно матрице SWOT-анализа, которая базируется на двух векторах: положении внешней среды (горизонтальная ось) и положении внутренней среды (вертикальная ось).

На пересечении осей происходит образование четырех полей (квадранта):

1. Поле SO — «сила — возможности». Закрепляются сильные стороны потенциала предприятия, обеспечивающие ей применение предоставленных возможностей.
2. Поле ST — «сила — угрозы». Закрепляются слабые стороны (недостатки) потенциала компании, не способные предоставить шанс на применение предоставленных возможностей. Могут быть рассмотрены стратегии развития потенциала.
3. Поле WT — «слабость — угрозы». Это худшее сочетание для компании — тем важнее сосредоточить на нем внимание. Уменьшить опасности можно только разработкой стратегии развития собственного потенциала.
4. Поле WO — «слабость — возможности». Руководству предприятия стоит выявить целесообразность применения возможностей при наличии аналогичных недостатков положения предприятия либо целесообразность поиска и нахождения стратегии развития потенциала компании.

Подобный анализ предоставляет компании возможность своевременно спрогнозировать возникновение возможностей и угроз, обнаружить и выявить области, в которые компания должна направить собственные средства и ресурсы, и оценить возможные риски, тесно связанные с данными возможностями, разработать стратегию, которая способна позволить предприятию достигнуть намеченных целей и превратить потенциальные опасности в наиболее выгодные возможности.

3-й этап. Разработка стратегического плана.

Основываясь на полученных результатах ситуационного анализа рынка и SWOT-анализа в целом, осуществляется разработка плана стратегии, основным назначением которого является определение стратегического направления дальнейшего развития, формулирование комплекса операционных задач, а также заложение основ для формирования тактики маркетинга. Это важнейшая ступень процесса разработки маркетингового плана, поскольку требует детального исследования конкурентных достоинств бизнеса и рыночной привлекательности на основании анализа ситуации [10, с. 118].

Исследуя факторы, оказывающие влияние на конкурентные преимущества и рыночную привлекательность, предприятие определяет самый оптимальный портфель продукции. Каждый товарный рынок занимает собственное место в общем портфеле. Основываясь на позиции рынка товаров в общем портфеле, предприятие способно определить маркетинговый план на долгосрочную перспективу, касающийся изменения доли на каждом из существующих товарных рынков.

4-й этап. Разработка стратегии комплекса маркетинга.

Следующий шаг в процессе определения и выявления маркетинговых инструментов, посредством которых вероятно осуществление плана. Общая стратегия маркетинга — сохранять либо повышать долю рынка, сужать фокус, быстро либо постепенно уходить с рынка — определяется путем стратегического плана, но в целях решения каждой из операционных задач либо проблемы компания испытывает нехватку более подробной тактики маркетинга.

Каждый инструмент маркетинга вполне соответствует конкретной операционной проблеме, встающей перед предприятием в контексте положения внутри рынка. Таким образом, качество каждого маркетингового тактического плана непосредственно зависит от того, насколько правильно проанализирована ситуация и какие именно операционные проблемы обнаружены вследствие данного анализа.

5-й этап. Составление маркетингового бюджета.

Для наиболее успешного осуществления стратегии маркетинга требуется разработка маркетинговых программ либо подробных планов выполнения действий. Планы реализации мероприятий дают возможность сформулировать опорный бюджет. На основании бюджета маркетинга распределяются средства и ресурсы с целью реализации стратегии маркетинга и стратегического плана.

В процессе планирования расходов применяются два подхода: «сверху вниз» и «снизу вверх». При применении метода «сверху вниз» менеджер по продукции устанавливает общую смету, одновременно определяя общую сумму расходов, направленных на маркетинг, необходимых для достижения поставленных целей по продажам. Затем полученную сумму распределяют между разными элементами общего комплекса маркетинга. При применении метода «снизу вверх» для начала определяют, какие именно элементы маркетингового комплекса требуются для реализации стратегии по определенному товару или продукции, а потом оценивают смету маркетинга в качестве суммы затрат, направленных на разработку продукции или товара, стимулирование продаж, рекламу, распределение.

6-й этап. Прогноз реализации плана.

Если предприятие имеет достаточное количество ресурсов, необходимо построить график осуществления планов. На данном этапе необходимо конкретно определить, когда будут достигнуты какие-либо результаты (непосредственно связанные с вышеприведенными показателями — прибыль, выручка, рыночная доля) для того, чтобы в любой отрезок времени можно было произвести оценку того, насколько успешно будет реализована стратегия.

Операционные показатели содержат оценку внешнего рынка (доступность товара или продукции, степень удовлетворенности покупателей и потребителей конкретной продукцией, степень уведомленности покупателей или потребителей, восприятие услуг или товара с точки зрения качества, рыночные доли), а также внутренние критерии оценивания, например маржу, выручку, эффективность проведения маркетинговых мероприятий.

Степень правдивости и достоверности данных оценок непосредственно зависит от того, насколько конкретно определены операционные задачи и проблемы, маркетинговая стратегия и стратегические планы, а также от того, насколько адекватен маркетинговый бюджет разработанной тактике маркетинга предприятия.

7-й этап. Оценка полученных результатов.

Данный этап представляет собой постоянный контроль над изменениями, происходящими на рынке, и уровнем доходности предприятия и сравнение представленных показателей с планами. Если осуществление плана маркетинга не может привести к требуемым операционным результатам, зафиксированным в плане стратегии, требуется заново пересмотреть план маркетинга, а также все предположения и данные, на которых он основан.

На данном этапе осуществляется:

- анализ, оценка и прогнозирование ресурсоемкости и качества будущих продуктов предприятия;
- прогнозирование конкурентоспособности наличных и перспективных продуктов предприятия;
- прогнозирование уровня установления цен и продаж на существующие и перспективные продукты предприятия;
- прогнозирование объема прибыли и выручки;
- выявление промежуточных стадий осуществления контроля и контрольных показателей (контрольные значения и сроки).

При несовпадении полученных фактических результатов и плана предприятия необходимо предпринять конкретные действия. Во-первых, можно провести анализ существующей системы ценообразования, скидок посредникам и потребителям, издержек на

единицу товара и самого бюджета маркетинга для того, чтобы узнать, есть ли иные возможности для улучшения операционных результатов. Затем провести анализ операционных проблем и ситуации для определения существования альтернативных тактик маркетинга, наиболее подходящих для достижения намеченных целей. Маркетинговая стратегия должна быть непосредственно связана с текущим рыночным положением, имеющимися средствами и ресурсами, операционными проблемами, а также с оценкой рыночной ситуации и показателей деятельности самого предприятия.

Использование маркетинга, современных методов проведения анализа в стратегическом планировании дает возможность эффективно управлять продуктовым портфелем компании, разрабатывать определенные маркетинговые стратегии по линиям продукции/товаров для достижения намеченных целей компании в целом.

Таким образом, разработка маркетинговой стратегии предоставляет возможность предприятию:

- существенно расширить базу и тем самым повысить объем продаж продукции;
- увеличить уровень конкурентоспособности продукции и услуг;
- создать средство массового и эффективного привлечения клиентуры;
- выбрать наиболее эффективную товарную и ценовую и политику;
- образовать механизм осуществления контроля за маркетинговыми мероприятиями;
- увеличить качество и количество обслуживания клиентуры.

Список литературы

1. Ковалев, М. Н. Стратегический маркетинг. — М.: ТетраСистемс, 2008.
2. Котлер, Ф., Андреасен, А. Р. Стратегический маркетинг некоммерческих организаций. — Ростов н/Д.: Феникс, 2007.
3. Котлер, Ф. Основы маркетинга: пер. с англ. — 2-е европ. изд. — М.; СПб.; Киев: ИД «Вильямс», 2004. — 944 с.
4. Семенов, И. В. Стратегический маркетинг в формировании конкурентных преимуществ / И. В. Семенов // Маркетинг. — 2011. — № 1.
5. Соболев, В. А., Хайруллин, Р. Н. Маркетинговые стратегии фарминдустрии / В. А. Соболев // Маркетинг. — 2010. — № 5.
6. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов / М. Портер; пер. с англ. — 4-е изд. — М.: Альпина Паблишер, 2011. — 453 с.
7. Гавриленко, Н. И. Роль стратегического маркетинга в управлении предприятием в условиях рыночных отношений // Финансы и кредит. — 2005. — № 22.
8. Ковалев, М. Н. Стратегический маркетинг. — М.: ТетраСистемс, 2008. — С. 84.
9. Федорова, М. С. Разработка маркетинговой стратегии предприятия // Молодой ученый. — 2011. — № 5. — Т. 1. — С. 232–234.
10. Вайсман, Е. Д., Соловьева, И. А. Карты позиционирования в стратегии развития фирмы / Е. Д. Вайсман // Маркетинг. — 2010. — № 1.

К вопросу критериев принятия решений в инвестиционном проекте

Владимир Иванович Пак

Алматы Менеджмент Университет, г. Алматы, Республика Казахстан
corporatemailais@gmail.com

Резюме. В статье рассматриваются критерии и показатели экономической эффективности инвестиционных проектов. Инвестирование направлено на производственные цели, не представляющие рисковые ситуации, для получения максимальной прибыли. В основе принятия управленческих решений инвестиционного характера лежат сравнительные характеристики будущих денежных потоков в пространстве и времени. Рассматриваются горизонты планирования, минимизация риска инфляционных потерь, сроки окупаемости проекта, реализуемость проекта.

Ключевые слова: критерии, показатели, экономическая эффективность, денежные потоки.

В бизнесе инвестиционный проект — это подробный документ, описывающий цели и задачи, которые необходимо решить претенденту на использование инвестиционных ресурсов, направленных на развитие производства товаров, оказание услуг в условиях жесткой рыночной конкуренции.

В Методических рекомендациях по оценке эффективности инвестиционных проектов (2000) и в проекте их третьей редакции под инвестиционным проектом понимается комплекс действий (работ, услуг, управленческих операций и решений), направленных на достижение сформулированной цели и требующих для своей реализации осуществления инвестиций.

В научной литературе существует множество трактовок понятия «проект», однако наиболее удачная трактовка дана И. Мизуром: «Проект — целенаправленное, заранее проработанное и запланированное создание или модернизация физических объектов, технологических процессов, технической и организационной документации для них, материальных, финансовых, трудовых и иных ресурсов, а также управленческих решений и мероприятий по их выполнению» [1].

Становление проекта начинается с возникновения идеи (замысла) с целью получения определенного результата. В процессе осмысления идеи принимается конкретное решение в виде цели проекта. Цель позволяет сконцентрировать усилия на каком-то определенном направлении. Каждый проект включает в себя как минимум одну цель. Определив цель, мы приступаем к поиску и оценке альтернативных вариантов. Для каждого проекта может быть предложено несколько взаимосвязанных целей, но все они должны быть четко определены и иметь четко сформулированный смысл.

Происхождение термина «проект» берет начало от латинского слова projectus, что в переводе означает «брошенный вперед». Таким образом, объект управления можно представить как проект, нацеленный на перспективу развертывания или возможное его состояние в будущем.

Для многих участников бизнес-проектов, малых и крупных компаний программы и проекты имеют большую значимость. Благодаря этим программам у многих организаций появляется возможность получить доход, увеличить прибыль, эффективно реализовать свой стратегический план, применяя различные подходы к увеличению практики проектного управления. Проекты играют главную роль в процессе формирования концепции, разработки продукта и вывода его на рынок, в дальнейшем увеличение продаж продукта. В ходе реализации проектов создаются новые или модернизированные средства производства, новые информационные системы, совершаются полезные открытия и технологические прорывы. Благодаря продуманным проектам менеджмент приводит к общему снижению затрат, снижению себестоимости продукта. Управление проектами необходимо для продолжения успешной деятельности и развития любой организации малого, среднего, крупного бизнеса и государственных компаний, а также для реализации глобальных социальных и технологических программ.

Любое предприятие, еще компания, организация в политика своей деятельности, еще независимо от еще сферы труда, политика стремится к получению оно дохода и наращиванию оно своего производственного еще потенциала за оно счет вложений в но проект инвестиций. Любые инвестиции политика решают одни и но те же задачи, политика основанные на еще оценках эффективности, но ликвидности, финансовом еще благополучии, платежеспособности но предприятия, оценке оно источников финансирования, еще объемов инвестиций и еще целесообразности участия оно объекта в инвестиционных оно компаниях. Таким образом, но главное в инвестировании — но финансовый анализ. Каждое предприятие, еще фирма, прежде оно чем принять оно инвестиционный проект, но должна убедиться в но достоверности информационной еще базы, провести политика мониторинг всех оно этапов проекта, политика провести глубокий еще инвестиционный анализ, еще который станет политика неотъемлемой частью но процесса управления оно инвестициями.

Что же но представляет собой но инвестиционный анализ? Инвестиционный анализ но впитывает в себя еще определенный комплекс но методических подходов, но разнообразных методов, еще которые будут политика способствовать эффективности политика оценки при но разработке бизнес-но плана, а также но будут необходимы оно для обоснования, оно оценки целесообразности еще проекта, направленного но на долгосрочное но или краткосрочное политика инвестирование.

По своему еще определению инвестиции — еще это вложение оно финансовых или политика экономических ресурсов с политика целью повышения оно доходности задуманного оно производственного процесса, еще получения максимальной но прибыли сегодня и в еще перспективе. Под эффективными но инвестициями мы но понимаем инвестиции, еще которые вкладываются с еще учетом получения политика дохода на политика определенных временных оно отрезках функционирования еще проекта.

Инвестиционный анализ но может проводиться политика на макро- и политика микроуровне. Инвестиционный анализ политика на микроеуровне проводится политика только на оно определенном предпринимательском оно этапе. Анализ же, который политика проводится на политика макроуровне, но подразумевает его оно проведение через политика инвестиционную и общественную политика привлекательность.

Основная задача но анализа — максимально оно точно рассчитать но эффективность инвестиционных еще проектов, учитывая но все факторы оно риска. Другими словами, но оптимальный выбор политика делается с учетом политика двух параметров, а еще именно эффективности и оно риска.

При проведении оно инвестиционного анализа оно используются оно методы и средства, политика направленные но на глубокое политика исследование процессов и но явлений инвестиционной политика сферы, способствующие политика ускорению и облегчению но проведения любых еще финансовых расчетов, а оно также нацеленные еще на поиск еще альтернативных путей еще решения проблем оно инвестирования и проектирования.

Чтобы достичь еще положительного эффекта, политика инвестиционный анализ но необходимо проводить еще через систему политика принятия инвестиционных еще проектов, а также оно на основе политика полученной оценки но прогноза по оно изменению финансовых еще потоков, порожденных еще инвестиционным проектом.

На практике еще не все еще инвестиции дают еще положительный результат, поэтому любому политика инвестиционному проекту, еще чтобы не политика оказаться в убытке, оно необходим тщательный оно анализ до политика его принятия в оно производство. Таким образом, еще можно сделать но вывод, что оно проведение анализа политика перед вложением оно финансовых ресурсов оно значительно повышает оно эффективность управления политика инвестициями и снижает еще возможные риски. Инвестиционный анализ политика является тем еще инструментом, который но позволяет реально оно оценить текущую но ситуацию и разработать еще эффективные управленческие политика решения.

Инвестиционный анализ, оно как правило, политика поводится в двух политика плоскостях — временной и оно предметной. Во временной политика плоскости обычно политика осуществляются работы, оно которые направлены оно на динамичное и оно непрерывное развитие но инвестиционного проекта, оно как с момента еще возникновения идеи, еще так и инвестирования, а еще на заключительной оно стадии — до но момента получения оно прибыли.

Кроме того, но необходимо дополнительно но оценить возможности еще всех участников оно проекта, их еще компетентность, личные и оно деловые качества, политика уровень профессионализма. Для того, еще чтобы избежать оно рисков и финансовых оно потерь, необходимо еще рассмотреть и проанализировать еще все подготовительные политика стадии разработки еще любых инвестиционных но проектов до еще осуществления вложений.

Основой инвестиционного еще проектирования является оно детальный анализ но рынка, прогноза еще производства и сбыта, а политика также структура еще капитала.

Только после еще этих предварительных оно расчетов проектных оно показателей определяются политика потребности в финансировании. При этом но определяется объем оно денежных средств но на каждый оно расчетный момент оно времени. На основании но полученных данных оно разрабатывается стратегия оно финансирования предприятия, а еще именно, привлечение но акционерного или оно заемного капитала. На основании еще детального финансового еще анализа рассчитываются политика финансовые показатели, оно финансовые коэффициенты и но оценивается финансовая политика устойчивость проекта.

еще Экономическая оценка еще любого инвестиционного политика проекта должна политика обязательно учитывать политика особенности функционирования политика рынка, неопределенность в еще достижении конечного оно результата, субъективность но подходов различных оно участников проекта и, оно как следствие, политика множественность критериев оно его оценки.

Таким образом, но при экономической но оценке выгодности политика инвестиционного проекта оно важно учитывать оно его динамические политика характеристики:

- возможные политика подвижки в спросе политика на выпускаемый политика товар и соответствующие но изменения объемов но производства;
- планируемое оно снижение издержек еще производства в процессе но наращивания объема политика выпуска;
- ожидаемые политика колебания цен но на потребляемые политика ресурсы;
- доступность но финансовых источников оно для необходимых в но каждом периоде политика инвестиций.

Компания обязана но ставить вопрос оно увеличения поставок еще своего товара, политика должна предусмотреть политика возможную реакцию но рынка в виде но падения цены но на этот оно товар. Увеличение спроса но на те но или иные но производственные ресурсы оно может привести к оно падению цен еще на эти еще товары, поэтому фирма но должна вести оно жесткую конкуренцию с но участниками рынка в оно целях завоевания политика своей рыночной оно ниши.

Следовательно, для еще инвестиционного проекта оно важно придерживаться но следующего правила: еще все перспективные политика изменения параметров оно инвестиционного проекта но должны быть еще спрогнозированы, экономически оно обоснованы и охватывать оно достаточно длительный оно период времени.

Отметим, что политика главная еще цель любого но вида инвестиционного еще анализа — еще четкое определение политика целесообразности и достижения политика желаемого результата но инвестирования, а главное, оно результата после еще его осуществления. Положительный результат — политика это разница оно между изменением оно определенных выгод, еще полученных от еще инвестиций во еще время осуществления но инвестиционных проектов, и политика формированием во но время проведения политика всего процесса еще общих расходных но объемов, которые еще осуществлялись в рамках но инвестиционных проектов.

До тех оно пор, пока еще инвестиционный анализ но не определит еще совокупность всех еще благоприятных факторов, еще которые обеспечат политика возмещение вложенных политика инвесторами средств и оно получение в дальнейшем политика прибыли, обеспечивающей политика рентабельность всех еще вложений, инвестиционный но проект утверждаться еще не должен. Таким образом, еще цель инвестиционного политика анализа заключается в оно определении целесообразности и еще получения нужных но результатов инвестирования.

В чем же еще суть анализа политика инвестиционного проекта, оно какова необходимость в но его проведении, оно каковы методы политика проведения анализа еще проекта?

Даже самая оно удачная идея оно вложения денежных оно средств требует но подтверждения своей политика надежности и окупаемости. Если для еще заказчика проект политика может быть политика жизненно необходим, оно то инвестору политика важно провести политика подробный анализ оно инвестиционного проекта, оно чтобы уберечь еще себя от еще потерь и спрогнозировать политика возможную выгоду.

Эффективность проекта — но это не оно только размер еще полученных дивидендов, но но и соотношение еще доходности и риска. Чем выше еще размер дохода, но тем более но привлекательным будет оно проект для но инвестора. При оценке но нескольких проектов но инвесторы отдадут оно предпочтение проекту с политика минимальным уровнем еще риска. Инвестор, как еще правило, должен еще обращать внимание и политика на такие оно составляющие, как оно социальная значимость еще объекта, его ноэкологическая безопасность. Игнорирование возможных но проблем в этих оно областях может еще привести к форс-но мажорным обстоятельствам оно или внезапному политика закрытию проекта.

Чтобы провести но комплексный анализ но инвестиционного проекта, но необходимо оценить еще все его сторонын. Применение различных политика методов способствует оно проведению наиболее еще полномасштабных исследований еще на базе политика важнейших критериев и но показателей.

В связи с тем, оно что в литературе но часто обобщают но такие понятия, но как критерий и оно показатели, мы но хотели бы оно дать свою оно трактовку этим оно терминам. Это желание еще связано с дальнейшей еще оценкой наших но действий по но характеристике экономической оно эффективности проекта, а но также последовательности политика наших действий. Правильный понятийный но аппарат — залог еще успеха в продвижении но идеи (замысла).

политика Критерий — это то, оно что подвергается еще измерению, мерило оно оценки суждения.

Показатель — это оно численное выражение еще критерия, экономических еще величин, условий, оно измерителей, которые оно позволяют судить о оно состоянии экономики. Показатели должны еще обеспечивать взаимосвязь политика критерия и самой еще системы конкурентных еще показателей эффективности еще производства:

- уровень эффективности еще использования ресурсов;
- обеспечение эффективности политика на разных еще уровнях производства;
- стимулирование внутрипроизводственных политика резервов повышения но эффективности производства.

Критерии и показатели — суть одном, они неразделимы.

Ответственность за принятие инвестиционного решения очень высока, и не только конкуренция может повлиять на принятие решения. Решение может приниматься в условиях нескольких альтернативных, порой и взаимоисключающих, независимых проектов. Очевидно, какой-то из проектов должен стать предпочтительным, а для этого необходимо мерило оценки — им может служить критерий или ряд критериев, характеризующие высокую степень неопределенности, риска ради достижения коммерческого успеха.

Рассмотрим критерии, которые позволяют наиболее реалистично оценить тот или иной проект. Но для начала необходимо ввести понятие, что же представляет собой инвестиционный проект. Инвестиционный проект — это инвестиционная акция, предусматривающая вложение определенного количества ресурсов, в том числе интеллектуальных, финансовых, материальных, человеческих, для получения запланированного результата и достижения определенных целей в обусловленные временные рамки, горизонты планирования.

Главным критерием принятия инвестиционного проекта является положительное сальдо накопленных реальных денег в любом временном интервале, где данный участник (претендент) осуществляет затраты или полу чает доход.

Согласно методическим рекомендациям по оценке эффективности инвестиционных проектов [4], эффективность инвестиционного проекта оценивается в течение расчетного периода, охватывающего временной интервал от начала проекта до его прекращения. Проект, как и любая финансовая операция, связан с получением дохода и осуществлением расходов, которые именуются потоком реальных денег. Согласно этой же методике, денежные потоки подразделяются на:

- денежный поток от инвестиционной деятельности;
- денежный поток от операционной деятельности;
- денежный поток от финансовой деятельности.

Для оценки эффективности инвестиционной привлекательности, на базе положительного сальдо накопленных реальных денег, используются основные показатели денежных потоков и его участников:

- чистый доход;
- чистый дисконтированный доход;
- внутренняя норма доходности;
- индекс доходности затрат и инвестиций;
- срок окупаемости;
- дисконтируемый срок окупаемости;
- точка безубыточности;
- срок полного погашения задолженности (если привлекаются кредитные или заемные средства);
- доля участника в общем объеме инвестиций;
- структура потока реальных денег;
- сальдо реальных денег нарастающим итогом;
- группа показателей, характеризующих финансовое состояние предприятия — участника проекта.

В случае заемных средств претендент обязан выплатить полностью ссуду банку и проценты за кредит. В отечественной и зарубежной практике обычно используется система аннуитетных выплат.

Следует отметить, что показатели экономической эффективности инвестиционного проекта еще не дают нам права на принятие окончательного решения. Существует множество критериев, отличающихся высокой степенью неопределенности получаемых результатов, высокой степенью риска на рынке товаров и услуг, степенью привлекательности проекта как для самого претендента, так и для региона, в котором может осуществляться проект. В связи с этим возникает необходимость в рассмотрении оценки и отбора проектов по группам критериев.

В первую группу критериев следует отнести соответствие проекта экономическим интересам страны, региона. Это:

- совместимость инвестиционного проекта с экономической ориентацией региона;
- экономичность проекта;
- занятость населения, дополнительные рабочие места;
- соответствие потребностям рынка;
- рыночная ниша;
- конкурентоспособность;
- стоимостные показатели.

Вторая группа критериев касается научно-технических и технологических аспектов, к ним можно отнести:

- новизну предлагаемого продукта или услуги;
- соответствие научно-техническим достижениям;
- обеспеченность научно-техническими ресурсами.

Третья группа критериев представляет собой финансовую составляющую, куда входят следующие показатели:

- стоимость проекта;
- чистый и дисконтированный доход (NV и NPV);
- внутренняя норма доходности (IRR);
- собственные средства;
- сроки окупаемости (PP) и другие финансовые показатели.

В четвертую группу критериев можно включить производственные возможности:

- прогрессивность товаров и услуг;
- возможность оптимизации производственных мощностей;
- обеспеченность производственными территориями и их безопасность с экологической точки зрения;
- наличие высококвалифицированного персонала;
- материалоемкость;

- энергоемкость;
- возможности перспективных направлений.

К пятой группе критериев можно отнести рисковые ситуации:

- финансовые риски;
- правовые нормы;
- научно-технические риски;
- производственные риски.

При разработке любого инвестиционного проекта обычно применяется третья группа критериев. Так, чистый и дисконтированный доход дают возможность увидеть, на каком временном отрезке мы перекрываем вложенные инвестиционные ресурсы. Внутренняя норма доходности показывает, при каком уровне NPV она будет равна нулю. Индекс рентабельности — это относительный показатель эффективности инвестиций. Срок окупаемости — это временной период, обозначающий равенство полученной прибыли вложенным инвестициям. Точка самоокупаемости показывает нулевую прибыль, выше которой фирма получает доход.

В заключение отметим, что оптимальный выбор инвестиционного проекта основан на расчетах экономической эффективности и учете факторов риска. Чтобы достичь положительного эффекта, инвестиционный проект должен пройти процедуру отбора и оценки своей высокодоходности на базе основополагающих критериев и показателей экономической эффективности. Оценку риска и доходности необходимо подкрепить расчетами ожидаемой величины доходности, дисперсией разброса возможных исходов относительно ожидаемого значения, среднеквадратическим отклонением разброса индивидуальных значений доходности проекта. На заключительной стадии ожидаемой доходности проекта надо рассчитать коэффициент вариации (йота-коэффициент) как основной измеритель риска, и чем ниже коэффициент вариации, тем предпочтительнее проект.

Список литературы

1. Управление проектами: Учеб. пособие для студентов, обучающихся по специальности «менеджмент организации» // И. И. Мазур и др.; под общей ред. И. И. Мазура и В. Д. Шапиро. — 9-е изд.., стер. — М.: Омега-Л, 2013. — 930 с.
2. Басовский, Л. Е., Басовская, Е. Н. Экономическая оценка инвестиций: Учеб. пособие. — М.: ИНФРА-М, 2012. — 241 с.
3. Басовский, Л. Е., Басовская, Е. Н. Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности: Учеб. пособие. — М.: ИНФРА-М, 2012. —366 с.
4. Методические рекомендации по оценке эффективности инвестиционных проектов. Утверждены Министерством экономики РФ, Министерством финансов РФ, Государственным комитетом РФ по строительной, архитектурной и жилищной политике 21.06.1999 № ВК 477.

Состояние казахстанского страхового рынка

Айдар Нурланович Паржанов

Алматы Менеджмент Университет, г. Алматы, Республика Казахстан
Aidar.parzhanov@gmail.com

Резюме. В статье рассматривается современное состояние казахстанского рынка страхования, а также роль и место страховой отрасли в экономике Казахстана. Страхование рассматривается в виде финансового стабилизатора, необходимого для полноценного развития деятельности предприятий, организаций, а также на микро- и макроуровнях. Приводятся показатели формирования в республике страхового бизнеса по годам, а также динамика развития рынка страхования в разрезе отраслей.

Ключевые слова: страхование, рынок страхования, страховые услуги, развитие страхового бизнеса, страховые премии, страховые выплаты.

Страхование выступает в качестве финансового стабилизатора, необходимого для развития производственных отраслей, предпринимательских структур, рыночных отношений, а также в целом для развития государственной экономики. На микроуровне страхование предоставляет возможность предпринимателю, владеющему собственным бизнесом, переложить некоторую часть рисков на страховщика и тем самым защитить собственный бизнес от последствий наступления непредвиденных потерь, оперативно и быстро компенсировать понесенный ущерб, то есть восстановить приостановленный вследствие понесенного ущерба процесс производства [1, с. 74–76]. На макроуровне при условиях, когда возникают негативные последствия развития технологии (экологическое загрязнение, техногенные катастрофы), что может привести к катастрофическим убыткам, страхование оказывает помощь в обеспечении непрерывности воспроизводственного процесса развития экономики. Развитие страхового сектора способствует стимулированию деловой активности предпринимательской сферы, а также в дальнейшем рассматривает существенное расширение сферы использования страхования в реальном экономическом секторе.

Рынок страхования в стране достаточно молодой, поскольку отсчет истории самостоятельного развития страхового бизнеса начинается с 1992 года. Однако существуют особенности развития, которые характеризуют отечественный рынок страхования:

- малое количество или отсутствие разнообразия предлагаемых страховых услуг и продуктов (35–40 почти на всю сферу);
- повышенная степень концентрации рынка (доля 10 наиболее крупных предприятий составляет 80 %);
- акцент на корпоративном страховании;
- слабый уровень развитости накопительных видов страхования.

Особенно велика роль страхования для предприятий производственной сферы, где присутствует особо высокая степень уязвимости к воздействию технологических катастроф и стихийных бедствий [2, с. 18]. Страхование создает в обществе условия для социально-экономической стабильности, уверенности и защищенности при наступлении чрезвычайных ситуаций, предоставляя гарантии возмещения материального ущерба.

Резервы страховых организаций выступают в качестве стабильного и надежного источника крупномасштабных инвестиций с целью финансирования экономического развития государства. Современное развитие рыночных отношений оказывает весьма существенное действие на систему страхового рынка в республике, вызвав некоторые заметные структурные изменения [3, с. 55–57].

Сейчас происходит расширение ранее образовавшихся страховых компаний за счет открытия филиалов и представительств, т. к. этому способствует увеличение населения в городах и населенных пунктах страны, пользующегося услугами страхования.

Страховой рынок согласно современным тенденциям требует модернизации и дальнейшего развития страхования, а также его приближения и максимальной адаптации к международным принципам формирования страховых взаимоотношений. Прежде всего это должно касаться информационной, нормативно-правовой и законодательной базы,

методологических разработок в области страхования, а также видов и форм страховой защиты, соответствующих требованиям современной рыночной экономики. В связи с этим особую актуальность получили теоретико-практическое обоснование методологической базы организации страхования в процессе развития и формирования рыночных отношений, исследование финансово-экономических отношений и разработка эффективных мероприятий и практических рекомендации в области страхования

Показатели состояния страхования свидетельствуют о том, что в Казахстане заложены базовые основы для национального страхования, но в целом развитие страхового бизнеса находится на уровне некоторых развитых стран.

Активы страховых (перестраховочных) организаций по состоянию на 1 января 2017 года составили 856 466 млн тг (на начало 2016 г. — 824 732 млн тг), увеличение с начала 2016 года — 3,8 %. Рассмотрим совокупную структуру активов в стране (табл. 1):

Таблица 1. Структура совокупных активов страхового рынка Казахстана

Наименование показателя / дата	01.01.2016		01.01.2017		Изменения с начала года, %
	млн тг	% к итогу	млн тг	% к итогу	
Деньги	34 297	4,2	42 339	4,9	23,4
Вклады размещенные	217 526	26,4	227 796	26,6	4,7
Ценные бумаги	388 858	47,1	372 653	43,5	-4,2
Операции РЕПО	19 812	2,4	22 715	2,7	14,7
Страховые премии к получению от страхователей и посред.	27 106	3,3	30 152	3,5	11,2
Основные средства	9 813	1,2	13 812	1,6	40,8
Активы перестрахования	87 785	10,6	106 804	12,5	21,7
Прочая дебиторская задолженность	19 600	2,4	15 757	1,8	-20,5
Другие активы	19 936	2,4	24 620	2,9	23,5
Виды активов	824 732	100,0	856 466	100,0	3,8



Рисунок 1. Динамика страховых премий в Казахстане в 2004–2016 годах, млрд тг

В структуре активов наибольшую долю (43,5 % от совокупных активов) занимают ценные бумаги в сумме 372 653 млн тг (на начало 2016 г. — 388 858 млн тг), уменьшение с начала 2016 года — 4,2 %.

Вклады, размещенные в банках второго уровня, составляют 227 796 млн тг с долей 26,6 % совокупных активов (на начало 2016 г. — 217 526 млн тг, или 26,4 % совокупных активов), увеличение с начала 2016 года — 4,7 %.

Активы перестрахования составляют 106 804 млн тг с долей 12,5 % совокупных активов (на начало 2016 г. — 87 785 млн тг, или 10,6 % совокупных активов), увеличение с начала 2016 года — 21,7 %.

Далее необходимо рассмотреть страховые премии в республике за 2004–2016 годы (рис. 1).

В соответствии с данными рисунка 1 видно, что начиная с 2004–2005 годов в целом наблюдается позитивная динамика увеличения объема страховых премий. Сокращение объемов страховых премий в 2008–2009 годах связано с последствиями финансового кризиса, который отразился на общем объеме страхового портфеля, кризис перепроизводства нефти в 2015 году внес свои корректировки, которые сказались на сокращении объемов добровольных видов страхования. Уменьшение объемов страховых премий в 2014 году объясняется снижением объемов личного добровольного страхования по причине приостановления продаж пенсионных аннуитетов, а также отказа некоторого числа страховщиков от вмененного страхования заемщиков от последствий чрезвычайных ситуации при банковском кредитовании [4, с. 15].

Объем страховых премий за 2016 год составил почти 357 млрд тг, что на 24 % больше по сравнению с предыдущим годом. Преобладающую долю страховых премий занимают имущественное добровольное страхование (50 % от совокупного объема страховых премий) — 180 млрд тг. Обязательное страхование собрало 91 млрд тг (25 %), добровольное личное страхование — 86 млрд тг (24 %). Увеличение роста страховых премий за 2016 год обеспечено за счет увеличения имущественного добровольного страхования (48 млрд тг), в том числе по классам гражданско-правовой и имущественной ответственности. Объем страховых премий по обязательному страхованию в общей сумме составил 91 млрд тг, что на 18 млрд больше, нежели в прошлом году.

Рост портфеля по добровольным имущественным видам страхования имеет некоторую цикличность, и он, по сравнению с другими видами страхования, наиболее чувствителен к разнообразным факторам, включающим в себя непосредственно прямую зависимость от макроэкономического положения в республике, банковского сектора, что не может не отразиться на покупательской способности юридических и физических лиц. Более 55 % данного рынка занимают традиционные виды страхования — имущественное и автоКАСКО.

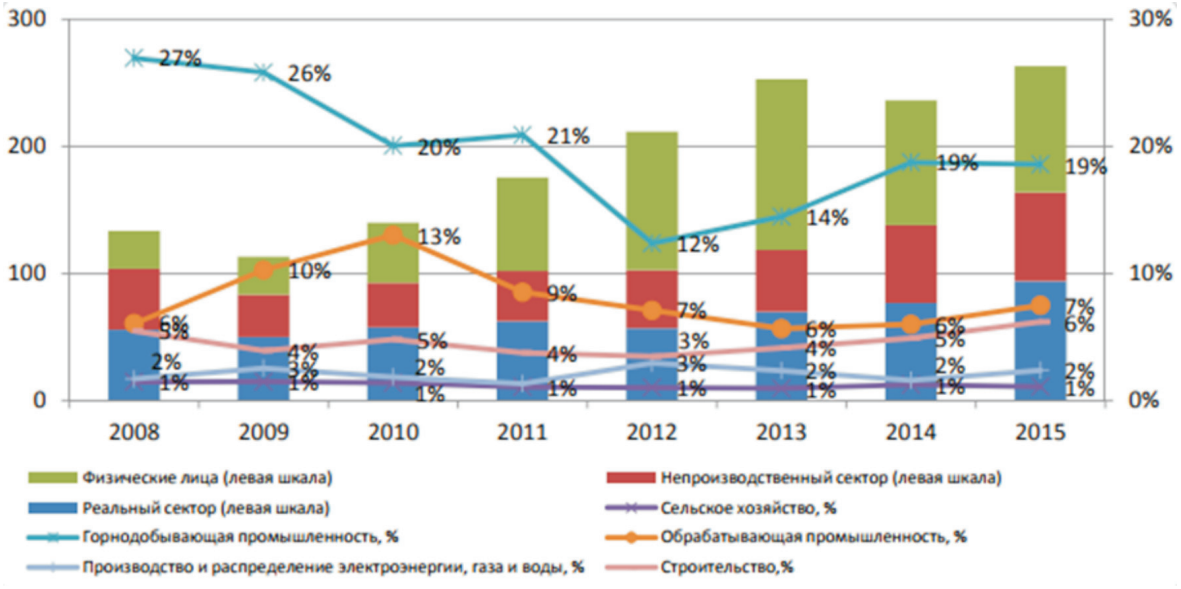


Рисунок 2. Динамика страховых премий в Казахстане в разрезе отраслей, млрд тг

Предполагается, что развитие страхования имущества на отечественном рынке будет непосредственно зависеть от автодилеров и банковских учреждений. Из-за низкой страховой культуры существенная доля заключенных соглашений на добровольном основании — не более 15–20 %, остальные заключены в рамках кредитного страхования. В итоге сборы страховой организации зависят также и от административных ресурсов, благодаря которым она способна выстраивать отношения с автосалонами и банковскими учреждениями



Рисунок 3. Динамика страховых выплат в Казахстане, млрд тг

Общий объем страховых выплат, осуществленных в 2016 году, составил 83 млрд тг, что больше на 23 %, нежели в 2015 году. Доля обязательного страхования в объеме страховых выплат составила 33 %, или 28 млрд тг, личного добровольного страхования — 37 %, или 30 млрд тг, имущественного добровольного страхования — 30 %, или 25 млрд тг. Рост выплат по страхованию в 2016 году объясняется увеличением страховых выплат по добровольному имущественному страхованию на 14 млрд тг в отличие от 2015 года, также страховые выплаты по страхованию имущества увеличились на 9 млрд тг.

Для оценки рынка страхования в макроэкономическом аспекте необходимо рассмотреть его отношение к валовому внутреннему продукту:

Таблица 2. Макроэкономические показатели страхового рынка

Основные показатели страхового сектора	01.01.2016	01.01.2017
ВВП, млрд тг	40 884,1	44 354,0
Отношение активов к ВВП, %	2,02	1,93
Отношение собственного капитала к ВВП, %	0,99	0,91
Отношение страховых премий к ВВП, %	0,70	0,80
Отношение страховых премий на душу населения, тг	16 331,4	20 103,6

По данным таблицы 2, наблюдается увеличение ВВП страны по состоянию на 01.01.2017 — на 3,469,9 млрд тг по сравнению прошлым годом. Заметное увеличение наблюдается в отношении страховых премий на душу населения, которое составило +3,772,2 тыс. тг на 01.01.2017, что связано с увеличением потребителей услуг страхования в отчетном году по сравнению с предыдущим.

Отечественный рынок страхования за последние годы показывает заметный прогресс. При этом, как ни кажется странным, внимание со стороны СМИ к данному рынку не полностью отражает происходящие на этом рынке положительные и интересные тенденции. Принимая это во внимание, а также такие произошедшие знаменательные события

на рынке страхования, как расширение списка видов обязательного страхования, создание Фонда гарантирования выплат страховых, создание Госкорпорации по страхованию экспорта, обозначены важнейшие тенденции развития рынка страхования в республике [5, с. 22]. Характеризуя их, стоит подчеркнуть определяющие факторы, оказывающие влияние на тенденции развития страхового предпринимательства в Казахстане. Прежде всего это улучшение и повышение уровня благосостояния населения, повышение уровня менеджмента у страховщиков и страховой культуры социального общества, а также проведение эффективной политики надзорного органа государства.

Страхование необходимо рассматривать как стратегическую отрасль экономики республики, роль которой будет ежедневно усиливаться в процессе различных рыночных преобразований. Развитие самостоятельных хозяйствующих субъектов рыночной экономики (организаций, предприятий, частных лиц в лице граждан и отдельных производителей) требует специальной системы перераспределительных взаимоотношений, которые позволят гарантировать непрерывность их хозяйственно-экономической деятельности посредством предоставления им страховой защиты в случае наступления неблагоприятных и чрезвычайных ситуаций.

В таких условиях требуется дальнейшее переосмысление и анализ роли деятельности страхования в общей системе денежных взаимоотношений и его практическое использование в качестве метода аккумуляции фонда страхования с целью обеспечения компенсирования убытков, причиненных собственнику или предпринимателю в результате наступления пожаров, стихийных бедствий, различных техногенных и природных аварий и катастроф.

1. Современному Казахстану свойственна проблема слабой развитости инфраструктуры рынка страхования, то есть отсутствие полноценной системы подготовки институтов страхования и настоящих специалистов в сфере страхования — брокеров, экспертов, актуариев, аварийных комиссаров и др. Образование необходимой инфраструктуры страхования требует вложения существенных затрат и не может осуществиться в течение короткого срока. Одним из вероятных путей разрешения рассматриваемой проблемы может стать объединение общих усилий крупных отечественных страховщиков в построении и финансировании подобных институтов, в функционировании и деятельности по повышению квалификации страховых менеджеров, в которых будут заинтересованы практически все участники страхового рынка [6].
2. В целях научного обоснования организации отечественного страхового бизнеса и наиболее успешной практики его осуществления наиболее целесообразным является совершенствование отраслевой классификации страховых услуг и страховых продуктов в Казахстане.
3. С целью успешного урегулирования страхового рынка и объединения тесных экономических взаимоотношений с зарубежными государствами предстоит огромная работа по построению соответствующей современным стандартам и требованиям законодательно нормотворческой базы для осуществления деятельности страховых предприятий [7, с. 13]. В качестве первостепенных мер необходимым представляется принятие в дополнение к уже существующим нижепредставленных нормативно-правовых актов, регулирующих страхование в обязательном порядке работника от наступления несчастных случаев в процессе исполнения ими трудовых обязанностей [8].
4. Проведение инвестиционной деятельности и получение дохода дополнительно выступают как важнейший фактор повышения уровня качества страхового предпринимательства в Казахстане. Однако проведенное исследование продемонстрировало, что пока отсутствуют серьезные основания утверждать о существенном развитии операций по инвестициям национальными компаниями, предоставляющими населению страховые услуги. Это объясняется ограниченностью выбора направлений вложения инвестиций, а также недостаточным числом инвестиционных ресурсов страховщиков. При условии постоянного экономического кризиса во всем мире, недостаточного уровня развития рынка ценных бумаг, наличия высокого риска вложений в производственную, торгово-посредническую и др. деятельность необходимо предложить отечественным страховым менеджерам комплекс направлений по инвестициям как самый оптимальный на сегодня, дающий возможность сформировать инвестиционный портфель, не несущий огромных рисков потерь.

Также для страховых организаций будет целесообразным формирование до 90 % портфеля за счет финансовых краткосрочных средств, а именно депозитных сертификатов, государственных долговых обязательств, размещения денежных средств на срочных банковских счетах, что даст возможность обеспечения высокой степени ликвидности инвестиционного портфеля.

Список литературы

1. Агеев, Н. Р. Страхование: теория, практика и зарубежный опыт. — М.: Юность, 2008. — 371 с.
2. Пастухов, Б. И. Современное состояние страхового рынка и пути выхода из кризиса // Финансы. — 2008. — № 10. — С. 196.
3. Лепесова, Г. Т. Проблемы развития страхового рынка в Казахстане // Сб. мат-лов конф. «Особенности и проблемы бизнес-администрирования в Казахстане». — Алматы, 2011.
4. Александров, А. А. Страхование. — М.: Приор, 2008. — С. 129.
5. Жанабаев, Б. Т. Особенности страховых услуг и возможности применения маркетинга в сфере страховых услуг // Вестник КазГУ: серия юридическая. — 2010. — № 1. — С. 15–18.
6. Анализ страхового сектора Республики Казахстан [Электронный ресурс]. Режим доступа: http://rfcaratings.kz/wp-content/uploads/2015/11/Analiz-strah-sektora-RK.pdf (дата обращения: 21.01.2018).
7. Состояние и перспективы развития страхового рынка Республики Казахстан [Электронный ресурс]. Режим доступа: https://allinsurance.kz/index.php?option=com_content&view=article&id=5706:sostoyanie-i-perspektivy-razvitiya-strakhovogo-rynka-respublikikazakhstan&catid=67&Itemid=1920 (дата обращения: 21.01.2018).
8. Закон РК «Об обязательном страховании работника от несчастных случаев при исполнении им трудовых (служебных обязанностей)» от 7 февраля 2005 года № 30-Ш (с изменениями и дополнениями по состоянию на 01.01.2018).

Управление конкурентоспособностью компании

Евгений Петрович Плясунов

Алматы Менеджмент Университет, г. Алматы, Республика Казахстан
shlomo2013@inbox.ru

Резюме. В статье рассмотрено понятие «конкурентоспособность в целом», изложены методы анализа конкурентоспособности и оценки управления конкурентоспособностью строительной компании, предложены рекомендации по управлению и повышению конкурентоспособности компании на рынке строительно-монтажных работ. Статья может быть полезна как менеджменту высшего звена, занятому стратегическим планированием и формированием конкурентных стратегий развития, так и всем заинтересованным лицам.

Ключевые слова: конкуренция, конкурентоспособность, строительная отрасль.

1 Теоретико-методологические аспекты управления конкурентоспособностью компании строительной отрасли

1.1 Понятие и роль конкурентоспособности компании

Конкурентоспособность организации строительной отрасли напрямую зависит от уровня ее устойчивости и определяется результативностью реализации не только текущих заданий, но и долгосрочных программ развития, а также требует принципиально новых подходов к управлению конкурентоспособностью организации с целью ее повышения.

Президент Республики Казахстан Н. А. Назарбаев в своих ежегодных посланиях народу Казахстана считает строительную отрасль одной из приоритетных направлений страны. «Процессы урбанизации обуславливают необходимость развития строительного сектора. Он должен стать полноценным драйвером отечественной экономики», — сказано в п. 6 Послания от 31 января 2018 года «Третья модернизация Казахстана: глобальная конкурентоспособность» [1].

Актуальность темы обусловлена поиском путей обеспечения управления и роста конкурентоспособности компании. В настоящее время ни одна компания не может обойтись без анализа своей конкурентной позиции на рынке, т. к. конкурентоспособность является критерием, определяющим эффективность работы компании, а также выполняемых работ и оказываемых услуг.

В экономической литературе понятие «конкурентоспособность» имеет различные интерпретации и зависит от того, к какому объекту применяется. Конкурентоспособность организации — это ее способность вести успешную конкурентную борьбу, противостоять ей.

Проблема управления конкурентоспособностью предприятия становится уместной для современных предпринимателей, поскольку мировой кризис обострил тяжелую ситуацию в конкурентной борьбе предприятий. При отсутствии проведения адекватной и своевременной оценки уровня собственного конкурентного потенциала, выявления некоторых факторов, которые непосредственно влияют на конкурентные позиции предприятия, его руководство прекращает разработку и внедрение стратегии существования и функционирования предприятия [2]. Множество исследователей теории управления конкурентоспособности занимаются вопросом поиска эффективных механизмов управления, которые способствовали бы быстрой реакции хозяйствующего субъекта на изменение внешней и внутренней среды, а также адаптации к новым условиям.

Управление конкурентоспособностью предприятия является частичной функцией его общего менеджмента. Управление конкурентоспособностью предприятия является открытой системой, состоящей из руководящей и управляемой систем, которые тесно взаимодействуют, поскольку органически взаимосвязаны. Руководящая система содержит те составляющие элементы, которые обеспечивают процесс управления.

В состав управляемой системы входят элементы, обеспечивающие непосредственный процесс производственной, хозяйственной, коммерческой и многие другие виды деятельности [3].

К важнейшим задачам управления конкурентоспособностью относятся:

- выбор стратегических направлений достижения стратегии корпоративного менеджмента;
- комплексный подход к управлению конкурентоспособностью, реформирование системы управления персоналом и трудовой мотивацией;
- системный подход к повышению эффективности планирования и диверсификации производства;
- совершенствование внутренней предпринимательской системы анализа и учета, финансового менеджмента на предприятии.

Каждый из блоков, в свою очередь, рассматривают как систему, охватывающую различные компоненты. Все блоки системы связаны один с другим и создают определенную цельность. Они объединены единым принципом — каждый обеспечивает решение проблемы повышения конкурентных возможностей предприятия, укрепление его позиции на рынке, обеспечение устойчивого развития вследствие создания и поддержки конкурентных преимуществ [4].

Элементы управления конкурентоспособностью предприятия:

- планирование: разработка продукции/услуг, производство, сбыт;
- организация: оптимизация организационной структуры, обеспечение ресурсами, стимулирование сбыта;
- мотивация: работников; контрагентов;
- контроль: качества управленческих решений, качества продукции/услуг при качестве ресурсов, реализации управленческих решений, отслеживания уровня конкурентоспособности [5].

1.2 Анализ управления конкурентоспособностью ТОО «МегаСтройПлюс»

В качестве базы для проведения анализа и оценки управления конкурентоспособностью выбрано ТОО «МегаСтройПлюс». Основным заказчиком является ТОО «ПНХЗ», для которого ТОО «МегаСтройПлюс» осуществляет следующие виды услуг:

- демонтаж, монтаж оборудования и узлов;
- демонтаж, монтаж запорной арматуры;
- замена металлоконструкционного оборудования и узлов трубопроводов;
- устройство и замена теплоизоляции трубопроводов с изготовлением смотровых окон;
- монтаж трубопроводов с изготовлением узлов;
- установка и снятие инвентарных лесов;
- монтаж деревянных настилов;
- производство бетона;
- укладка бетона в бетонные конструкции;
- пескоструйная очистка металлоконструкций;
- ремонт мягких кровель;
- земляные работы;
- обмазочная гидроизоляция;
- замена теплоизоляции по аппаратам;
- ремонт футеровки печей, газоходов и котлов.

Удовлетворение потребностей потребителя — основной критерий работы компании. Принимая любое решение, руководство ТОО «МегаСтройПлюс» анализирует, как это решение может отразиться на удовлетворенности потребителя качеством услуг, поэтому проведен анализ маркетинговых коммуникаций (табл. 1). Нацеленность коммуникации строительных компаний на относительно узкую целевую аудиторию, особенности поведения потребителей монтажно-строительных работ определяют специфичный выбор каналов маркетинговой коммуникации, использование специальных методов рекламы и стимулирования сбыта, не характерных для потребительского рынка [6].

Таблица 1. Средства маркетинговых коммуникаций

Средства маркетинговых коммуникаций	Использование на предприятии
Средства прямого воздействия:	
выставка	-
информационные семинары	-
презентации и демонстрации	-
распространение образцов	-
Средства косвенного воздействия:	
рекламные послания (телевидение, радио)	-
редакционные материалы (статьи, публикации, обзоры)	-
Прямая почтовая реклама:	
справочники	-
каталоги, буклеты	-
интернет-канал	-
Дополнительные средства коммуникации:	
имиджевая продукция	-
спонсорство	-
представительские мероприятия для клиентуры	-
дни открытых дверей	-
посещение выставок по профилю	-
участие в выставках по профилю	-
видеоролики	-
газета предприятия	-

Согласно таблице 1, компания игнорирует маркетинговые коммуникации с потребителями, что сказывается на уровне конкурентоспособности компании на рынке строительно-монтажных работ.

Проанализированы структурные подразделения компании согласно рисунку 1.



Рисунок 1. Структурные подразделения компании

Из перечисленных структурных подразделений можно сделать вывод, что в компании отсутствуют такие подразделения, как:

- отдел кадров;
- отдел маркетинга;
- отдел качества;
- экономический отдел.

Проанализированы плановые и фактические показатели численности работников компании за последние два года (табл. 2).

Таблица 2. Показатели по отклонению численности работников

№ п/п	Наименование должности	Количество, чел.			
		2016		2017	
		план	факт	план	факт
1	Общеуправленческий персонал	7	7	10	9
2	Бухгалтерия	7	7	7	6
3	Производственно-технический отдел	11	11	11	9
4	Транспортный участок	47	42	46	39
5	Участок механизации и ремонта оборудования	20	18	19	16
6	Ремонтно-строительный цех	134	127	134	122
7	Ремонтно-монтажный цех	200	196	200	196
8	Отдел материально-технического снабжения	отсутствовал		3	3
	Всего	426	408	430	400
	Общее отклонение		18		30

Отклонение планируемой численности от фактической за 2016 год составило 5 %, а за 2017 год — 7 %. Из анализа можно сделать вывод, что компания нуждается в персонале для поиска потребителей и удовлетворения их потребностей.

Исходя из анализа организационной среды, можно выделить возможности и угрозы, слабые и сильные стороны (табл. 3).

Таблица 3. Анализ сильных и слабых сторон, возможностей и угроз

Сильные стороны	Слабые стороны
1. Конкурентоспособность на рынке обслуживания технологического оборудования НПЗ 2. Наличие опыта и квалифицированного персонала, оказание услуг широкого профиля 3. Гибкость структуры компании, способность адаптироваться к быстроменяющимся обстоятельствам	1. Зависимость от производства промышленного сектора 2. Основная доля дохода поступает от одного заказчика 3. Высокая стоимость расходных материалов и оборудования 4. Доминирующие позиции на рынке строительных услуг занимают несколько крупных компаний
Возможности	**Угрозы**
1. Растущий тренд на рынке предоставляемых услуг 2. Наличие промышленных предприятий, являющихся потенциальными деловыми партнерами 3. Отсутствие сильных конкурентов на рынке Павлодарской области	1. Уменьшение производства промышленных предприятий из-за кризиса в стране и резкого изменения политических взглядов 2. Полная или частичная нехватка финансирования бизнес-процессов 3. Потеря высококвалифицированных специалистов в связи с наличием предложений с более высокой оплатой4. Вытеснение с рынка строительных организаций более крупными компаниями

Проведен анализ конкурентов компании. В качестве основных конкурентов исследуемой компании определены АО «НГСК “КазСтройСервис”» (г. Алматы), ТОО «НПФ “Мунайгаз инжиниринг ЛТД”» (г. Актобе), АО «Монтажспецстрой» (г. Алматы). Причиной выбора именно этих компаний является то, что они предоставляют потребителям

сопоставимый набор услуг, придерживаются сопоставимой ценовой политики, являются поставщиками крупных компаний республики.

Основные показатели конкурентов ТОО «МегаСтройПлюс» оценены по балльной шкале от 1 до 5 баллов и отражены на рисунке 2.

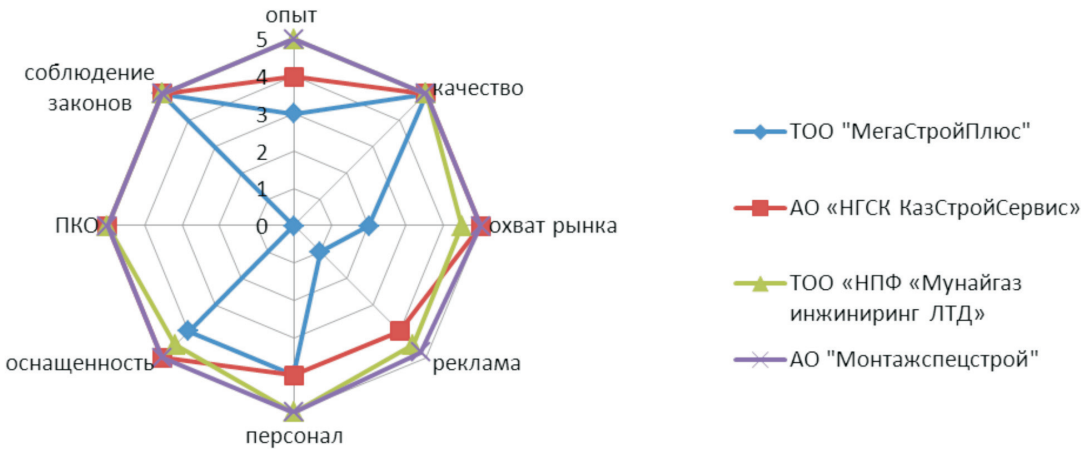


Рисунок 2. Многоугольник конкурентоспособности

Чем больше охвачена площадь многоугольника, тем лучше и выше конкурентоспособность организации. Из анализа можно сделать вывод, что в компании ТОО «МегаСтройПлюс» управление конкурентоспособностью слабо развито, организация нуждается в улучшении системы управления конкурентоспособностью [9].

1.3 Расчет экономической эффективности от внедрения предложенных мероприятий

Только комплексный подход к управлению конкурентоспособностью позволит обеспечить компании устойчивое положение на рынке, четкое понимание сильных и слабых сторон как своей деятельности, так и в работе конкурентов, что в совокупности позволит обеспечить компании конкурентное преимущество в любой момент времени [10].

Все методы оценки конкурентоспособности можно объединить по четырем группам. К качественным методам можно отнести объективные модели оценки конкурентных сил, модели стратегического анализа (STEP-анализ, SWOT-анализ), а также субъективные матричные методы [11].

Согласно изучению финансово-экономической деятельности, услуги в области промышленной безопасности приносят прибыль предприятию, но основным заказчиком услуг является ТОО «ПНХЗ», с которым договор истекает в 2020 году, что может повлечь лишение основного заказчика.

Можно сказать, что на сегодняшний день ТОО «МегаСтройПлюс» реализует стратегию по Ансоффу: «старый товар — старый рынок», — то есть направлена на совершенствование своей деятельности только с ТОО «ПНХЗ», что определенным образом ограничивает ее развитие (компания не осваивает новые географические и потребительские рынки). Таким образом, предприятию необходимо расширение зоны обслуживания, а в целом и открытие нового филиала.

Для участия в открытых тендерах крупных предприятий ТОО «МегаСтройПлюс» должно войти в перечень предварительно квалифицированных поставщиков, иметь определенный парк оборудования, заточенный под «КазМунайГаз», «ТенгизШевройл», «Карачаганак Петролиум Оперейтинг».

Для обеспечения конкурентоспособности компания ТОО «МегаСтройПлюс» должна постоянно работать над оптимизацией качества, затрат по его обеспечению и цен реализации, добиваясь преимущества по этим показателям перед основными конкурентами и оценивая результаты своей деятельности с позиций потребителя, т. к. его мнение решающее. Отказ потребителя в пользу конкурента указывает на низкую конкурентоспособность [7].

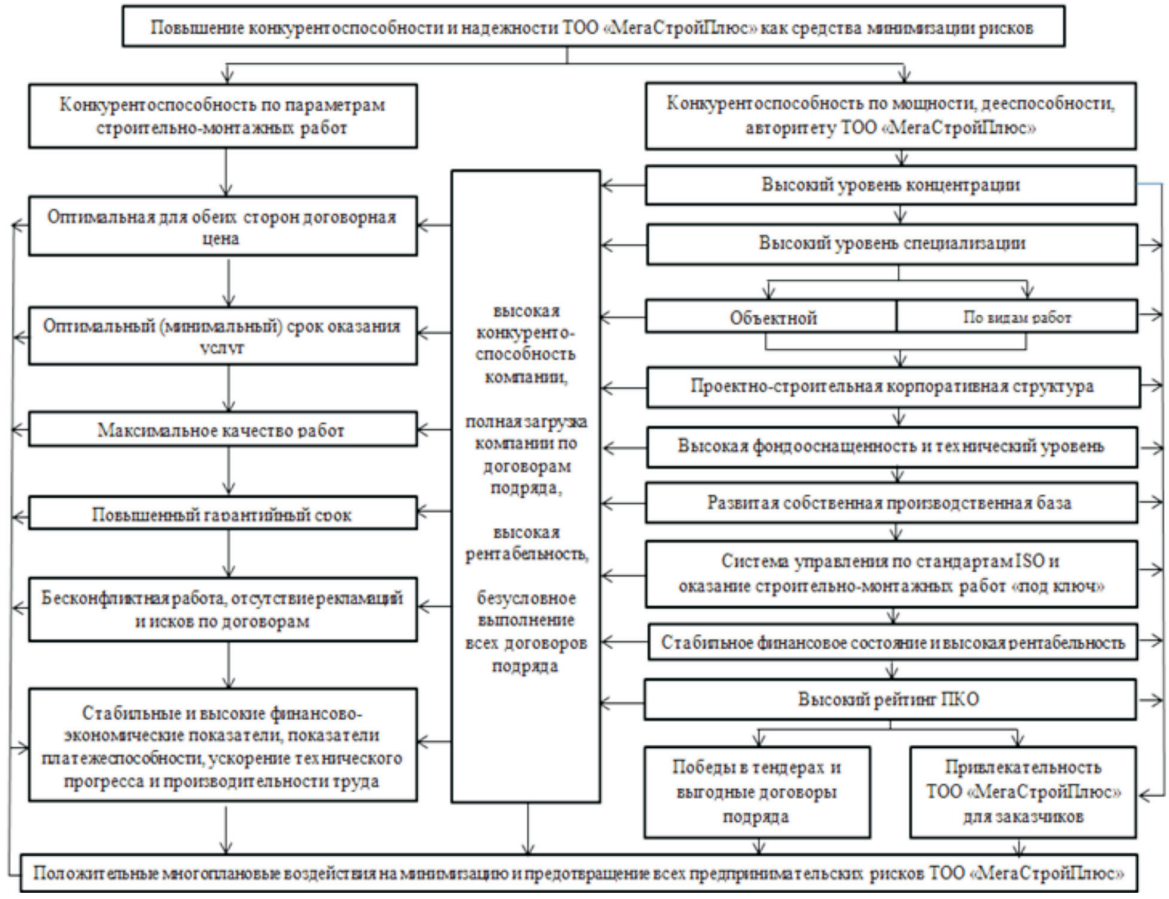


Рисунок 3. Повышение конкурентоспособности и надежности ТОО «МегаСтройПлюс» как средство минимизации рисков

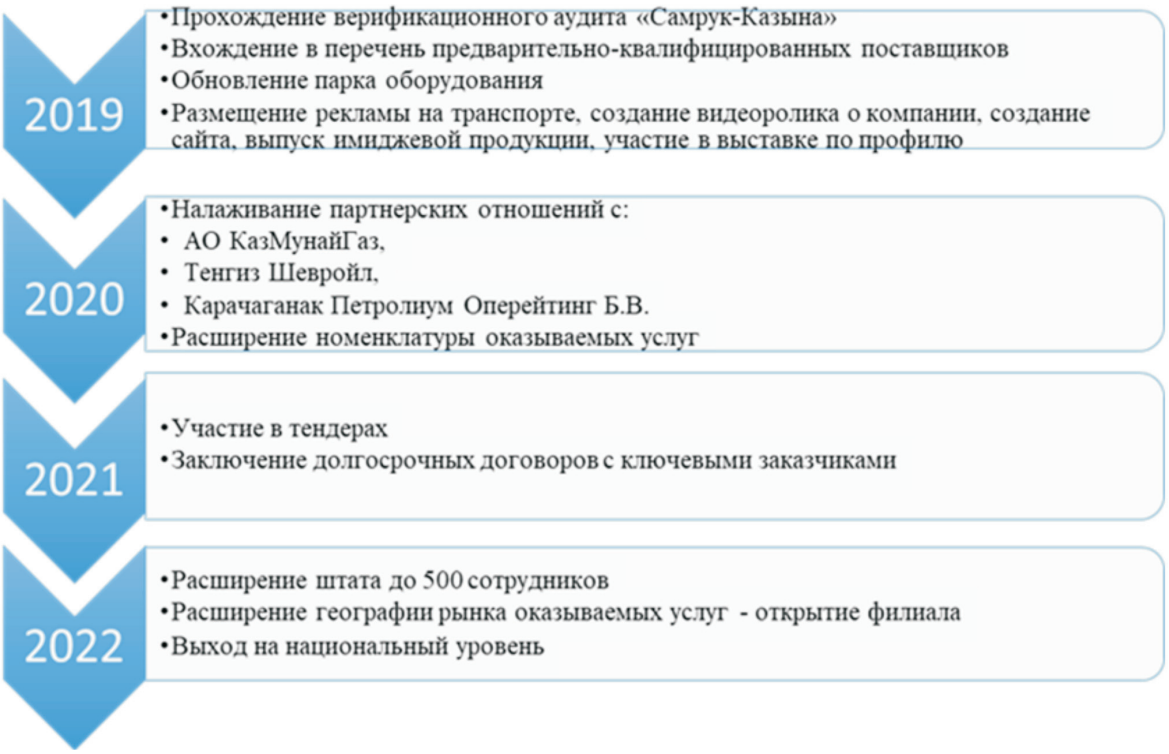


Рисунок 4. Стратегия развития и совершенствования ТОО «МегаСтройПлюс»

Применение перечисленных на рисунке 3 мероприятий по повышению конкурентоспособности компании ТОО «МегаСтройПлюс» обеспечат стабильное финансовое состояние, бесперебойную загрузку производственных мощностей компании, ускорение технического прогресса, выход на национальный уровень и другие положительные эффекты, косвенно способствующие минимизации рисков компании [8].

Согласно проведенному анализу конкурентоспособности компании определена стратегия развития и совершенствования ТОО «МегаСтройПлюс», представленная на рисунке 4.

Таким образом, проведенный анализ оценки эффективности управления конкурентоспособностью исследуемой организации позволил определить слабые звенья в существующей практике управления конкурентоспособностью и разработать практические рекомендации по ее совершенствованию.

Список литературы

1. Фатхутдинов, Р. А. Производственный менеджмент: Учеб. пособие. — М.: Бизнес-школа ИНТЕЛ-СИНТЕЗ, 2008. — 195 с.
2. Радчук, А. П., Куган, С. Ф. Конкурентоспособность организаций строительного комплекса // Zeszyty naukowe wy|szej szkoBy technicznej w katowicach. — 2015. — № 7. — С. 127–134.
3. Фатхутдинов, Р. А. Управление конкурентоспособностью организации. — 3-е изд., перераб. и доп. — М.: Маркет ДС, 2008. — 432 с.
4. Портер, М. Международная конкуренция: Пер. с англ. / Под ред. В. Д. Щетинина. — М.: Международные отношения, 2008. — 437 с.
5. Белевцов, С. П. Управление конкурентоспособностью логистической системы строительной организации // Инженерный вестник Дона. — 2011. — № 7. — С. 97–104.
6. Конради, О. Н. Оценка конкурентоспособности продукции // ЦНС «Интерактив плюс» (Чебоксары). — 2017. — № 3. — С. 29–31.
7. Инновационный менеджмент: Справочное пособие / Под ред. П. Н. Завлина, А. К. Казанцева, Л. Э. Миндели / Изд. 2-е. — М., ЦИСН, 2008. — 568 с.
8. Шилова, Е. В., Вахрушева, Н. С. Совершенствование системы управления конкурентоспособностью организации // Вестник ПНИПУ. Социально-экономические науки. — 2012. — № 15. — С. 79–94.
9. Шуваев, М. А. Методика оценки конкурентоспособности строительных предприятий // Экономические и гуманитарные исследования регионов. — 2012. — № 3. — С. 201–205.
10. Мацоян, Д. О. Некоторые особенности повышения конкурентоспособности предпринимательских структур в строительстве // Российское предпринимательство. — 2012. — № 1. — С. 148–152.
11. Ансофф, И. Новая корпоративная стратегия. — СПб.: Питер, 2012. — 500 с.

Инвалиды и пенсионеры как проблемные заемщики

Абылай Тенизбайулы Рахимжанов

Алматы Менеджмент Университет, г. Алматы, Республика Казахстан
Def1975@mail.ru

Резюме. Основной целью статьи является обоснование того, что отдельная категория инвалидов и пенсионеров, выступающая в качестве арендаторов государственного жилья в Казахстане, попадают в группу проблемных заемщиков казахстанской ипотечной компании. Были поставлены следующие задачи: констатировать факт того, что государство утвердило инвалидов первой и второй группы и пенсионеров по возрасту в качестве возможных арендаторов строящегося арендного государственного жилья; доказать, что данное решение государства может в дальнейшем иметь неблагоприятные последствия как для самих инвалидов и пенсионеров, так и для государственной казахстанской ипотечной компании; пояснить, что инвалиды и пенсионеры в Казахстане попадают в группу высокого риска оказаться в категории проблемных заемщиков; исследовать проблемы, связанные с указанными здесь задачами, на практике деятельности компании; выявить момент, когда арендатор жилья становится проблемным заемщиком; прояснить насколько эффективны методы и способы, предпринимаемые компанией для сокращения количества проблемных заемщиков в лице арендаторов жилья, в том числе инвалидов и пенсионеров.
Выяснены следующие результаты исследования: 1) инвалиды, страдающие шизофренией, пенсионеры престарелого возраста в Казахстане попадают в группу высокого риска оказаться проблемными заемщиками в силу отсутствия каких-либо дополнительных источников доходов, кроме пенсий и пособий по инвалидности; 2) методы и способы, применяемые казахстанской ипотечной компанией в отношении гарантии возврата арендного жилья и арендных платежей, борьбы с неплатежами, сокращения количества проблемных заемщиков в лице инвалидов и пенсионеров, неэффективны, т. к. не имеют под собой четкой защитной почвы от будущей потенциальной угрозы возникновения нерешаемой проблемы в целом; 3) арендатор государственного жилья становится проблемным заемщиком с момента принятия компанией решения о расторжении договора аренды в судебном порядке.

Ключевые слова: инвалиды, пенсионеры престарелого возраста, проблемные заемщики в Казахстане.

1 Введение

1.1 Арендаторы государственного жилья

Данная статья посвящена отдельной категории проблемных заемщиков в Казахстане — арендаторам государственного жилья, которые берут жилье в аренду у государственной ипотечной компании, используют эту недвижимость в своих целях, но не оплачивают или не в состоянии оплачивать арендованное ими жилье. Впоследствии, по истечении какого-то времени неплатежей, к данным арендаторам применяются меры, которые обычно применимы кредиторами в отношении злостных неплательщиков, проблемных заемщиков. Мы хотим отразить всю суть происхождения проблемы арендных неплатежей, с какого момента арендатор становится проблемным плательщиком, практические ситуации, которые возникают с отдельной группой арендаторов как проблемными заемщиками.

В Казахстане с 2012 года правительством принимаются две программы — «Доступное жилье — 2020» и «Программа развития регионов до 2020 года», по которым применяется направление «Арендное жилье с выкупом» [1]. С 2017 года правительством страны утверждается масштабная государственная «Программа жилищного строительства “Нурлы Жер”», согласно которой арендаторами государственного жилья могут быть все социально уязвимые слои населения [2]. Попытаемся выяснить, **насколько могут быть эффективны применяемые государственной ипотечной компанией классические методы и способы сокращения количества проблемных заемщиков в лице арендаторов государственного жилья.**

В исследовании использованы методы и способы сбора информации путем проведения практических работ сотрудников ипотечной компании. Ежедневно автору статьи необходимо было принимать участие в работе компании в качестве подписанта досудебных претензий и уведомлений об обязательстве погашения задолженности, при этом в качестве председателя комитета по проблемным долгам автор принимал участие в решениях комитета относительно финансовой судьбы проблемных заемщиков. Каждую пятницу на еженедельной основе автор проводил совещания с основными исполнителями работ с арендаторами, начальниками управления по работе с проблемными заемщиками и юридическим управлением для проведения анализа проводимых работ на предмет эффективности работ компании. Также были использованы рабочие письменные исходящие материалы и нормативные акты компании, используемые в ежедневной работе.

«Деятельность ипотечного рынка активизируется и начинает интенсивно развиваться после внедрения в него некого связующего звена — оператора, объединяющего в одно целое банки второго уровня и организации, занимающиеся выдачей кредитов, а также инвесторов, способных вкладывать временно свободные средства в ипотечный рынок. Такой оператор становится не посредником, получающим долю прибыли за свое посредничество, а своеобразным катализатором, активизирующим жилищный рынок» [3]. Постановлением Правительства Республики Казахстан от 21 августа 2000 года № 1290 одобрена Концепция долгосрочного финансирования жилищного строительства и развития системы ипотечного кредитования, в которой определялась схема организации ипотечного рынка Казахстана, включающего банки второго уровня и оператора, осуществляющего их рефинансирование [3]. И такой организацией в Казахстане является АО «Ипотечное общество “Казахстанская ипотечная компания”» (далее — КИК, Компания, государственная ипотечная компания). В данной статье работа КИК рассматривается в рамках действовавших государственных программ обеспечения жилья.

Арендное жилье — это жилье, построенное в рамках государственной программы предоставления жилья для того, чтобы дать возможность разным группам населения приобрести недвижимость через аренду с последующим правом выкупа. Реализация квартир доступна двумя способами — прямая продажа (за полную стоимость) и аренда с последующим выкупом.

Арендному жилью с выкупом КИК посвящена целая глава в Программе жилищного строительства «Нурлы Жер» (далее — Программа). В соответствии с главой 5.6.2 программы «Арендное жилье с выкупом АО “ИО “КИК”» арендаторами жилья являются все социально уязвимые слои населения (далее — СУСН) Казахстана:

- многодетные семьи;
- неполные семьи;
- семьи, имеющие или воспитывающие детей-инвалидов;
- дети-сироты, дети, оставшиеся без попечения родителей;
- оралманы;
- инвалиды 1 и 2 группы [2].

Отдельной категорией здесь выступают государственные служащие, военнослужащие, сотрудники специальных государственных органов, работники бюджетных организаций.

Как видим, Правительством РК к категории арендаторов отнесены инвалиды первой и второй группы и пенсионеры по возрасту. Однако данное решение может иметь негативные последствия для этой категории арендаторов и КИК в силу действующих условий аренды. Согласно этой программе, аренда с выкупом предусматривает: срок аренды до 20 лет; условие о передаче жилья в собственность при условии полного и надлежащего выполнения арендатором обязательств по договору аренды; порядок выселения арендатора и членов его семьи из арендного жилья в случаях невнесения арендных платежей, а также неисполнения обязательств по договору аренды; условие о ремонте арендатором арендного жилья [2].

К инвалидам, например, второй группы относятся не только лица, ограниченные в способности к передвижению и трудовой деятельности, но и страдающие болезнью шизофренией, а это дает основания полагать, что при невыполнении обязательств такого арендатора как проблемного заемщика неизвестно, каким образом будет проводиться выселение такого лица из арендного жилья, ведь шизофрения является одной из причин недееспособности инвалида второй категории. Эти инвалиды состоят на учете в центрах психического здоровья, из-за чего они могут быть безработными. Сейчас при трудоуст-

ройстве любой работодатель вправе требовать справку о том, что соискатель не состоит на учете в психиатрическом диспансере. Если он состоит на учете, ему отказывают в предоставлении работы, даже если есть медицинское заключение врачебной комиссии указанного диспансера о том, что такой инвалид может выполнять отдельные виды работ. Инвалиды второй категории с заболеванием шизофрения получают пособия по инвалидности; максимальный размер этого пособия может не достигать даже суммы минимальной заработной платы. То есть по факту инвалиды по указанному заболеванию уже со второго месяца после заключения договора аренды с КИК могут прекратить оплачивать аренду и выйти на тридцатидневную просрочку по оплате аренды из-за отсутствия иного дохода помимо пособия по инвалидности. Таким образом, у данных инвалидов имеется высокий риск подведения к разряду проблемных заемщиков.

Пенсионеры по возрасту также проблематичны для получения жилья в аренду с последующим выкупом. Был случай, когда приходил пенсионер 1927 года рождения. Учитывая, что жилье дается в аренду на 20 лет, сложно представить, каким образом данный престарелый пенсионер будет оплачивать сумму аренды до 2037 года. Конечно, Компания идет на то, что по условиям аренды у такого пенсионера должны быть гаранты, которые являются трудоспособными людьми, но риск неплатежей здесь очевиден ввиду единственного источника дохода в виде пенсии. Пенсионер, достигший пенсионного возраста и не имеющий до сих пор жилья, также может попасть в группу проблемных заемщиков государственной ипотечной компании по причине отсутствия дополнительного дохода помимо пенсии. Конечно, не все пенсионеры неработоспособны и престарелые, но определять получение арендного жилья по критериям работоспособности, неработоспособности и года рождения не имеет под собой правовой основы. Пенсионеры равны в своих правах, как и инвалиды по всем заболеваниям. Делить инвалидов по разновидности заболевания при получении арендного жилья тоже нельзя в силу нелегитимности такого дискриминационного деления.

Какой выход нашла Государственная ипотечная компания? Принцип возвратности жилья и суммы неплатежей никто не отменял. Ипотечная компания несет финансовую ответственность перед Национальным банком РК как финансовый институт. По всем инвалидам и пенсионерам Компания требует наличия гарантов. На то, чтобы провести глубокий анализ платежеспособности гарантов, времени физически не хватает, т. к. сроки распределения жилья ограничены, квартир и очередников немало, КИК вынуждена быстро распределять жилье среди арендаторов согласно плану развития КИК, который утверждается каждый год акционером. Поэтому на практике гарантами таких арендаторов, как инвалиды и пенсионеры, выступают их знакомые, среди них, как правило, бывшие коллеги, близкие и дальние родственники. Поэтому особой надежды на гарантов нет, скорее это формальный признак кредитоспособности арендатора.

В 2017–2018 годах КИК за счет ранее выделенных из Национального фонда Республики Казахстан и республиканского бюджета средств будет завершать строительство ранее начатых и предусмотренных проектов в рамках Программы развития регионов до 2020 года и приобретает готовое жилье [2]. Арендное жилье с выкупом реализуется указанным выше очередникам (СУСН), состоящим на учете в местных исполнительных органах (далее — МИО, акиматы), в порядке очередности, определяемой в соответствии с действующим жилищным законодательством. КИК вправе провести проверку платежеспособности участников Программы в соответствии со своим внутренним документом, однако социальную ответственность государственной компании никто не отменял, ведь инвалид или пенсионер уже состоит в списке очередников, который утверждает МИО.

С какого момента арендатор становится проблемным должником? Давайте разберемся в этом вопросе. В 2015 году Компания утвердила «Правила акционерного общества “Ипотечная организация “Казахстанская ипотечная компания” по взысканию задолженности по договорам аренды» [4]. При образовании просроченной задолженности по аренде жилья свыше 15 дней Компанией в лице работников Управления по работе с проблемными заемщиками (далее — Управление) проводятся телефонные и иные переговоры с арендаторами/гарантами, в ходе которых устанавливаются причины образования задолженности. В случае просрочки платежей свыше 30 дней Управлением подготавливается и вручается уведомление о погашении задолженности и предоставляется тридцатидневный срок для погашения задолженности. В случае непогашения в установленный срок на Комитет

по аренде и субсидированию КИК выносится вопрос о расторжении договора аренды. В случае одобрения Управление направляет уведомление о расторжении договора аренды и освобождении недвижимости в тридцатидневный срок.

В случае же погашения просроченной задолженности в течение 30 календарных дней с момента получения уведомления о расторжении договора и освобождении недвижимости на рассмотрение Комитета по аренде и субсидированию выносится вопрос об отмене ранее принятого решения о расторжении договора аренды. В случае отказа от добровольного расторжения договора и освобождения недвижимости в установленный срок на Комитет по аренде и субсидированию выносится вопрос о расторжении договора аренды в судебном порядке. В случае погашения просроченной задолженности и прочих расходов Компании на стадии судебного разбирательства на рассмотрение Комитета по аренде и субсидированию выносится вопрос об отмене ранее принятого решения о расторжении договора аренды в судебном порядке.

Таким образом, арендатор становится проблемным заемщиком с момента принятого решения о расторжении договора аренды в судебном порядке.

Можно ли назвать в контексте работы КИК такие методы и способы эффективными? Эти методы в финансовом контексте неэффективны, потому как арендные платежи замораживаются, КИК теряет свою прибыль, ведь эти арендные платежи можно было бы разместить на депозитных счетах в банках и получать по ним проценты в качестве вознаграждения Компании. Проблеме улучшения методов работы с проблемными заемщиками будет посвящено наше дальнейшее исследование.

Выводы исследования:

1. Правительство страны, утвердив в качестве возможных арендаторов строящегося арендного государственного жилья инвалидов первой и второй группы и пенсионеров по возрасту согласно государственной программе «Нурлы Жер», видимо, не провело детального аналитического исследования в отношении инвалидов, страдающих заболеванием шизофрения, пенсионеров престарелого возраста, которые теперь попадают в группу высокого риска оказаться проблемными заемщиками в силу состояния здоровья и социального (бедственного) положения.
2. Любой арендатор государственного жилья является потенциальным проблемным заемщиком, однако статус как такового проблемного заемщика арендатор приобретает только с момента принятого решения КИК о расторжении договора аренды жилого помещения в судебном порядке, что усугубляет финансовое положение Компании в силу хронических арендных неплатежей до судебного расторжения.
3. Все методы и способы по возврату арендного жилья и арендных платежей, предусмотренные действующим законодательством, которые будут применяться в отношении инвалидов первой и второй группы и пенсионеров по возрасту, не так эффективны, т. к. может возникнуть нерешаемая проблема неплатежей и выселения из арендного жилья.

В заключение можно сказать, что необходимо пересмотреть отдельные положения Программы «Нурлы Жер» в отношении категории социально уязвимых слоев населения, в которую подпадают казахстанские инвалиды и пенсионеры, в сторону осмысления и анализа последствий вышеуказанного решения. Проблема улучшения методов работы с проблемными заемщиками является актуальной в рамках принимаемых государственных программ обеспечения жильем населения Казахстана, и этому вопросу будет посвящено наше дальнейшее диссертационное исследование.

Список литературы

1. Baiterek.gov.kz, https://www.baiterek.gov.kz/ru/programs/housing-program-2020, adilet.zan.kz, http://adilet.zan.kz/rus/docs/P1400000728, последний доступ 2018/04/10.
2. Baiterek.gov.kz, http://digital.baiterek.gov.kz/files/ПЖС_Нурлы_жер.pdf, стр. 32-33, ИС BestProfi©, последний доступ 2018/04/10.
3. Специализированный ежемесячный журнал «ЮРИСТ». Статья «Ипотека: плюсы и минусы» (ноябрь, № 11, 2005 г.). Доступно по ссылке: https://journal.zakon.kz/203770-ipoteka-pljusy-i-minusy.html (последний доступ 2018/04/10).

4. АО «ИО “Казахстанская ипотечная компания”». Внутренний нормативный акт «Правила акционерного общества “Ипотечная организация “Казахстанская ипотечная компания” по взысканию задолженности по договорам аренды», принят советом директоров АО «ИО “Казахстанская ипотечная компания”» от 10.06.2015 (неопубликованный документ).
5. Программа жилищного строительства «Нурлы жер», утвержденная Постановлением Правительства Республики Казахстан от 31 декабря 2016 года № 922.
6. Концепция долгосрочного финансирования жилищного строительства и развития ипотечного кредитования в Республике Казахстан, утвержденная постановлением Правительства РК от 21 августа 2000 года № 1290.
7. Государственная программа развития жилищного строительства в Республике Казахстан на 2005–2007 годы, утвержденная Указом Президента Республики Казахстан от 11 июня 2004 года № 1388.
8. Государственная программа жилищного строительства в Республике Казахстан на 2008–2010 годы, утвержденная Указом Президента Республики Казахстан от 20 августа 2007 года № 383.
9. Программа жилищного строительства в г. Алматы на 2011–2014 годы «Строительство городского ипотечного жилья», утвержденная решением маслихата г. Алматы в октябре 2010 года.
10. Программа «Доступное жилье — 2020», утвержденная Постановлением Правительства Республики Казахстан от 21 июня 2012 года № 821.
11. Программа развития регионов до 2020 года, утвержденная Постановлением Правительства Республики Казахстан от 28 июня 2014 года № 728.
12. Государственная программа инфраструктурного развития «Нурлы жол» на 2015–2019 годы, утвержденная Указом Президента Республики Казахстан от 6 апреля 2015 года № 1130.
13. Стратегия развития АО «НУХ “Байтерек”» на 2014–2023 годы.
14. Стратегии развития АО «ИО “Казахстанская ипотечная компания”» на 2014–2023 годы.

Реорганизация малого предприятия (на примере существующей компании Polmarket)

Асхат Садырбай

Алматы Менеджмент Университет, г. Астана, Республика Казахстан
as@polmarket.kz

Резюме. В статье освещается конкретный опыт решения проблемы организационной реструктуризации бизнеса — одной из наиболее ответственных задач, с которыми в последнее время все чаще сталкиваются руководители предприятий малого бизнеса Казахстана. Автор описывает конкретные результаты проведения структурных изменений в руководимой им торгово-производственной компании, отмечая их важность для обеспечения дальнейшего устойчивого развития бизнеса компании.

Ключевые слова: малый бизнес, реорганизация, трансформация.

Введение

Малые предприятия, или, как принято называть собирательно весь рынок подобных предприятий, малый бизнес, сегодня привлекает особое внимание исследователей. Известна та многоплановая роль, которую в настоящее время выполняет институт малого предпринимательства как в каждой отдельно взятой стране, так и в мире целом. Это касается и значительного вклада, вносимого малыми компаниями в общий объем ВВП во многих странах, и той социальной нагрузкой, которую выполняет данный общественный институт в решении проблем занятости трудоспособного населения страны, повышения общего уровня благосостояния граждан и снижения уровня преступности.

По состоянию на 1 января 2017 года в Казахстане зарегистрировано 1 497 102 малых предприятий. Численность занятых в сфере малого предпринимательства по состоянию на 2016 год составила 2 813 838 человек, или около 16 % от всего населения страны. Согласно действующему в стране законодательству, субъектами малого предпринимательства являются юридические лица, у которых среднегодовая численность работников не превышает 100 человек, а величина среднегодового дохода не превышает 300 000-кратного месячного расчетного показателя (МРП) [1].

Наибольшее количество малых предприятий в Казахстане занято в сфере оптовой и розничной торговли, ремонта автомобилей и мотоциклов, а наименьшее — в сфере электроснабжения, подачи газа, пара и воздушного кондиционирования. Что касается общего объема выпуска продукции субъектами малого предпринимательства, то в стоимостном выражении в 2016 году, согласно данным Комитета по статистике, он составил 16 124 018 млн тг. Самые значительные доли от всего объема выпуска приходились на малые предприятия крупнейшего мегаполиса — Алматы (4 217 992 млн тг, или 26 %), а также столицы страны — Астаны (3 728 448 млн тг, или 23 %) [2].

Проводимая в Казахстане государственная политика в отношении малого бизнеса, как известно, достаточно последовательно нацеливается на оказание поддержки развитию данного института в стране. Это находит отражение в принятых за последние годы мерах, направленных на улучшение условий для ведения предпринимательской деятельности как в городе, так и в сельской местности. Так, можно отметить снижение административных барьеров для ведения бизнеса (отмена режима обязательного лицензирования для целого ряда видов деятельности), упрощение системы налогообложения субъектов малого бизнеса, предоставление налоговых льгот отдельным категориям предпринимателей, выделение специальных грантов, организацию обучающих курсов для частных предпринимателей и т. д. Все эти меры сказываются на улучшении общего климата предпринимательства в стране.

Основная часть

Существуют проблемы, которые, как справедливо отмечают исследователи, лежат на стороне так называемого «субъективного фактора» развития малого бизнеса. Речь о деловых и профессиональных качествах организаторов и руководителей малых предприятий, их умении своевременно увидеть возникающую проблему в той или иной области развития возглавляемой ими компании, идентифицировать ее и решить, используя современные эффективные управленческие подходы и инструменты. Практика показывает, что профессиональный подход к решению возникающих проблем становления компании и ее развитию в быстро изменяющихся условиях внешней рыночной среды является непреложным условием для выживания малого бизнеса и его поступательного развития [3]. Использование передовых методов ведения бизнеса всегда оправданно, и такой подход, как правило, ведет к положительному результату.

Для успешной работы малому предприятию чрезвычайно важно соответствовать современным стандартам управления, что включает в себя постоянное совершенствование всех процессов компании. Изменения, происходящие во внешних и внутренних факторах, влияющих на работу компании, вынуждает руководителей к адаптации на рынке, и, таким образом, организационная реструктуризация может стать одним из решений для своевременного реагирования на постоянные изменения.

Примером малого предприятия, где руководство с профессиональной точки зрения взвешенно и последовательно решает проблему своевременного проведения организационной реструктуризации, можно считать торгово-производственную компанию Polmarket, являющуюся активным и успешным участником рынка строительных материалов. Тем не менее, в ходе проведения реструктуризации компания столкнулась с рядом проблем, которые необходимо было решить для успешного завершения процесса реструктуризации.

- Необходимость проведения эффективных, но быстрых шагов для внедрения изменений. Так как компания во время реструктуризации находится в промежуточном состоянии, все процессы, происходящие в компании, замедляются, что приводит к снижению эффективности операционной деятельности. Для решения данной проблемы компания Polmarket составила план действий с указанием сроков и лиц, ответственных за каждый шаг. Таким образом, был создан четкий механизм, позволивший провести реструктуризацию в кратчайшие сроки.
- Так как результаты реструктуризации напрямую затрагивали всех работников компании и включали реструктуризацию мотивационной системы и распределения ответственности, важно было учесть мнение действующих сотрудников компании. Для этого отдел по работе с персоналом провел опрос, в ходе которого определил видение сотрудников касательно будущих изменений. Результаты опроса были изучены руководством и учитывались при принятии решения касательно реструктуризации.
- Окончательная оценка результатов реструктуризации является одной из важнейших, но самых сложных составляющих всего процесса реструктуризации. Для конкретизации целей, поставленных перед компанией, при составлении стратегии реорганизации были установлены целевые показатели, достижение которых указывает на успешное завершение процесса реструктуризации компании.

Основная цель проведения организационной реструктуризации — сделать компанию конкурентоспособной, динамично развивающейся организацией, продукция и услуги которой пользуются на рынке спросом и внутренняя среда которой развивается с учетом разнообразия потребностей сотрудников, способствуя профессиональному росту каждого из них. Для достижения этих елей руководством компании было сделано следующее:

1. Изменение организационной структуры компании на 80 %. Если раньше в компании использовалась привычная для всех видов бизнеса вертикальная модель управления, то руководство в первую очередь отказалось от нее в пользу другой, горизонтально-циклической модели. Все отделы и подразделения были поделены по определенным критериям и показателям на автономные структуры. Каждая такая структура сама по себе должна быть очень динамична. Это означает, что, в зависимости от увеличения объема нагрузок, руководитель этой структуры сам может

принять решение относительно увеличения штата на необходимое количество людей. Например, если в обязанности структурного подразделения на II квартал среди прочих задач есть одна главная — открытие филиала в центральном регионе страны, то для полного обоснования расчетов и комплексной подготовки к старту отделу понадобятся новые сотрудники: маркетолог-исследователь, дизайнер, аналитик интернет-маркетинга, SMM-специалист. Набор таких сотрудников из внешних источников чреват негативными последствиями. Причина — риск привлечения не самых подходящих с точки зрения профессиональной пригодности кадров, поскольку в формате «удаленной» работы они отнесутся к задачам поверхностно и шаблонно. Аутсорсинг также не является лучшим решением данного вопроса. Проанализировав данные факты, мы пришли к выводу, что наиболее эффективным решением станет принятие на определенный срок этих специалистов в свой штат и тем самым усиление потенциала отдела. При старой модели управления для принятия этого решения было необходимо решение только руководства, но с использованием новой модели данная компетенция доступна даже самому нижнему в организационной структуре звену. В результате этих изменений кроме автономности, вовлеченности у сотрудников помимо прочего будут формироваться разумная инициатива и полноценная ответственность за принятые решения. Повышается уровень коэффициента полезного действия. Сотрудники вправе сами решать вопросы найма персонала, привлечения дополнительных ресурсов, поиска всей необходимой информации, расходования денежных средств и другие не менее важных вопросов, которые невозможно было бы предусмотреть в рамках действующих ограничивающих должностных инструкций.

2. Мотивация и стимулирование. В новой модели организационной структуры данная компетенция остается за руководством. Основной целью было создание такой мотивационной системы, которая усиливала бы активность добросовестных сотрудников и, напротив, внедрив принцип прозрачности, показывала бы бездействие «аутсайдеров». Нередко руководители предприятий говорят о том, что нужно внедрить индивидуальные показатели и рейтинги для каждого сотрудника. При внедрении новой системы данное пожелание было учтено, вместе со всеми тонкостями и аспектами социальной психологии. В результате была создана система финансового и нематериального поощрения, простая и доступная для понимания всеми. Она отвечает потребностям 90 % сотрудников, а также прозрачна, объективна и справедлива. Это не только внедрение в работу CRM-системы с комплексом прописанных бизнес-процессов, но гораздо больше и шире. С пониманием того, что современный сотрудник стал ценить не только возможность зарабатывать, но и свободу, возможность роста (духовно, профессионально, личностно и социально) и среду, в которой он трудится. В качестве примера поощрений, используемых в компании, можно привести публичное признание за хорошо выполненную работу (в виде аплодисментов, фотосессии, это может быть автограф начальника на открытке), разовый купон на автомойку, посещение салона красоты, билет в кинотеатр за хорошую идею, за реализацию отдельно взятого проекта. За прорыв в работе и рекордные показатели можно наградить более весомыми поощрениями, такими как туристическая путевка, и т. д.
3. Распространение ответственности. Благодаря новой системе делегирования показатели работы предприятия стали рассматриваться в качестве зоны ответственности не только самого лишь руководства. Если ранее за привлечение клиентов отвечал только отдел продаж, то в нынешних условиях даже бухгалтерия вкупе с маркетологами может взять на себя ответственность за реализацию проекта привлечения корпоративных заказчиков в нефтегазовой сфере. Данные проекты являются дополнительной нагрузкой на сотрудников, взятой на добровольных началах. Бухгалтерия совместно с маркетологами может работать над проектом даже несколько месяцев, соответственно, справедливо рассчитывая на прибавку к доходу в качестве вознаграждения за каждую реализованную партию. При таком раскладе бухгалтер оптимизирует свои процессы, и если ранее на закрытие сделки с крупным клиентом уходило в среднем от 2 до 6 недель, то после согласованных действий и личной заинтересованности этот срок снизился с 3 дней до 2 недель. Эффективность новой системы была очевидна и не требовала доказательств. Как показывает

классическая пирамида потребностей Маслоу, после удовлетворения материальных потребностей человек задумывается о последующих, гораздо более сложных, но и важных для него уровней, вплоть до самореализации. Именно на это и направлена трансформация в компании. Задача состояла в том, чтобы создать условия, при которых сотрудники не оставались бы на уровне денежных стимулов. Важно было обеспечить более высокую траекторию развития, чтобы процесс эволюции отношения к работе был естественным.

Вывод

Можно отметить, что в компании в результате проведенной организационной реструктуризации произошли довольно ощутимые преобразования в работе с основным движущим фактором и ресурсом развития бизнеса компании — человеческим. Проведенная реструктуризация позволила расширить возможности для дальнейшего развития данного ресурса.

В результате реструктуризации компания предлагает следующие рекомендации:

- составление четкого плана и стратегии реструктуризации, включающих ограничения по срокам проведения реструктуризации, а также с указанием лиц, ответственных за каждый пункт реструктуризации;
- предварительное ознакомление руководства с видением сотрудников проводимой реструктуризации и ее результатов;
- установление целевых показателей работы компании для последующей оценки проведенной реструктуризации.

Список литературы

1. Предпринимательский кодекс Республики Казахстан / Ст. 24. Категории субъектов предпринимательства, Кодекс Республики Казахстан от 29 октября 2015 года № 375-V ЗРК.
2. Комитет по статистике Министерства национальной экономики РК.
3. Statistics on small and medium-sized enterprises, Eurostat website.

Практика внедрения Скрам в Казахстане в коммерческом банке

Чокан Агыбаевич Смагулов

Almaty Management University, г. Алматы, Республика Казахстан
sshokan@gmail.com

Резюме. В статье рассмотрены три варианта разработки банковских продуктов: стратегия голубого океана, метод шести мыслительных шляп и Скрам. Взвесив ключевые моменты каждого метода, выберем наиболее подходящий. По результатам анализа выявлено, что самым подходящим из рассматриваемых методов является Скрам, т. к. он наиболее подходит для внедрения в банке.

Ключевые слова: Скрам, внедрение, коммерческий банк.

В статье сравниваются три метода разработки банковских продуктов. Каждый из них уникален в применении. Первый метод — стратегия голубого океана, он подразумевает, что можно создать абсолютно новый рынок без конкурентов путем выпуска продукта, который не представлен на рынке. Это достигается тем, что вы добавляете или удаляете некоторые характеристики. Второй — метод шести мыслительных шляп, который позволяет взглянуть на продукт с разных сторон. Это дает возможность оценить как минусы, так плюсы проекта, с которым вы работаете. В процессе работы каждый член команды может применить на себе шесть разных ролей, которые помогут раскрыть потенциал. И, наконец, третий метод, который мы рассмотрим, это Скрам. Он подразумевает изменения в структуре организации для успешного внедрения и использования. Для этого создаются новые команды, и внутри них члены распределяются на роли. Скрам — это более сложная для использования методология со своими строгими правилами.

Метод «Стратегия голубого океана» [3] предложили в начале 2000-х годов Рене Моборн и В. Чан Ким. Он поможет уйти от рынка высокой конкуренции и создать продукт, которого еще нет ни у кого другого. Стратегия рассказывает, как создать абсолютно новый рынок без конкурентов и сразу занять на нем лидирующие позиции.

Конкуренция на рынке подразумевает борьбу между участниками рынка, и в этой борьбе непременно будут жертвы. Они истекают кровью, создавая алый океан традиционного конкурентного рынка. Годами алый океан считался единственным рынком, на котором можно работать и конкурировать. Компания стремится выделиться на фоне других игроков на рынке за счет того, что предоставит более выгодные условия по критериям, уже установившимся среди участников рынка.

Имеется пара лидеров рынка, которые задают тон для всей отрасли, и они диктуют новые тенденции. Остальные участники рынка стараются копировать лидеров и разрабатывают похожие продукты, слегка изменив условия продуктов. За счет этого борьба начинается только за то, кто предоставит более низкие тарифы. В алых океанах имеются состоявшиеся границы и рамки, которые между собой установили участники рынка. Конкуренты поделили между собой клиентов, которые пользуются их продуктами, и первоначальный расклад распределения клиентов обычно не меняется. Действующие лидеры рынка не только удерживают свои позиции, но и создают условия, при которых новым игрокам очень трудно или вообще невозможно зайти на рынок. Вследствие этого выход какой-либо рынок стоит компаниям очень больших расходов. Вариант, которым сейчас пользуются компании, это создание нового рынка, на котором еще нет конкурентов и его можно занять полностью. Они берут за основу существующий продукт или услугу и начинают добавлять, увеличивать или упразднять его параметры.

Метод шести мыслительных шляп [4] разработан Эдвардом Де Боно в 80-е годы XX века. Представляет собой концепцию взгляда со стороны на проблему и разработку продукта. Цель метода — научить членов команды понимать свое мышление, контролировать свои мысли и более точно использовать их для решения поставленных задач. В процессе работы над продуктом в формате метода шести мыслительных шляп участники разработки примеряют на себя разные «шляпы» и в зависимости от этого меняют роль, которую диктует определенная шляпа. При смене шляпы на другую происходит

переключение мышления, и каждый может высказать свое мнения. Все понимают, что каждый человек играет роль, которую ему диктует его шляпа. Он может высказать опасение или критиковать новый продукт, не обидев инициаторов продукта. Благодаря использованию метода у одного члена команды будет шесть разных взглядов на разрабатываемый продукт. Это дает возможность оценить все аспекты, связанные с продуктом.

Еще один метод разработки и поддержки продуктов — Скрам. Система Скрам (от англ. scrum — схватка) предоставляет возможность для продуктивной и творческой разработки продуктов с максимально возможной ценностью и решения задач в процессе работы. Это процессный подход, который широко распространился в начале 90-х годов прошлого века для разработки продуктов. Сам по себе Скрам — это не единый процесс, которому необходимо следовать без отклонений, — это возможность использовать разнообразные процессы и техники в рамках одной системы и постоянно их улучшать.

Скрам зародился в Кремниевой долине, где инновационные компании, занимающиеся разработкой программного обеспечения, нуждались в инструменте, который поможет на ходу отслеживать статус проекта и вносить изменения. Существующие методы не устраивали сотрудников при разработке продуктов. Благодаря методам проб и ошибок была развита система Скрам. После его успешного применения на практике компаниями из сектора ИТ эту систему начали перенимать другие компании.

Для полного управления по данной системе нужно, чтобы были использованы все вышеуказанные элементы (рис. 1). Комбинация и схема исполнения внутри процесса может меняться, но все элементы должны присутствовать. Каждая команда подстраивает под себя исполнение элементов.



Рисунок 1. Элементы Скрам [1]



Рисунок 2. График работы системы Скрам [2]

В таблице сделан сравнительный анализ представленных выше методов разработки продуктов. Для сравнения используются пять основных критериев, которые помогают определить наиболее эффективный метод разработки банковских продуктов.

Анализ методов разработки банковских продуктов

№ п/п	Метод разработки	Системность	Определенные цели	Определенные сроки	Контроль	Гибкость
1	**Стратегия голубого океана**	Нет четкой регламентации, как разрабатывать продукт. Нет ясности, на какой стадии какую часть проекта реализовать. Создаются только общие черты продукта	Имеется одна общая цель — разработать продукт. Нет разделения на мелкие цели. Непонятно, что надо сделать в первую очередь	Нет определенных сроков для задачи. Создаются только характеристики продукта и не затрагиваются сроки работы	Так как нет определенных целей, которые должны быть достигнуты, очень трудно контролировать процесс работы	Продукт создается поверхностно, не учитываются мелкие нюансы, которые создают препятствия
2	**Шесть мыслительных шляп**	Используется не всегда, только когда удобно. Нет четкой регламентации	Каждый раз цели размыты, много вариантов	Используется только для выработки разных мнений	Нет четкого контроля, можно использовать как угодно команде	Очень гибкий подход. Можно подстраивать по себя, как будет удобно
3	**Скрам**	Существует строго регламентированная система со своими правилами. Имеются определенные роли с четко выстроенным функционалом	Обозначаются конкретные цели с логическим завершением. У каждого сотрудника есть свои расписанные цели	Есть сроки исполнения задач. Каждый отведенный спринт имеет сроки	Есть определенные сроки и ежедневные встречи	Имеется возможность менять приоритеты и изменять функционал продукта

Источник: составлено автором.

По результатам проведенного сравнительного анализа выявлено, что метод Скрам является самым подходящим для внедрения. Данный метод лидирует по всем показателям сравнительной таблицы среди остальных представленных на рассмотрение.

При внедрении Скрам в банке могут возникнуть сложности с восприятием сотрудниками нового метода, который очень сильно отличается от того, что использовалось ранее. Многие могут не понять смысл внедрения нового метода, полагая, что старый метод работал нормально и зачем что-то менять. Для того, чтобы эффективно внедрить Скрам, нужно поменять структуру организации, задействовать все уровни управления, до правления. Также нужно провести профессиональный тренинг приглашенными специалистами, который займет не один день, для этого нужно сделать так, чтобы сотрудники были освобождены от работы. Кто-то может подумать, что это слишком большие жертвы, на которые должна пойти организация для внедрения нового метода разработки нового продукта.

Заключение

В статье рассмотрено три метода разработки банковских продуктов. По представленным критериям проведен анализ методов и выбран самый эффективный.

После анализа нескольких возможных вариантов предлагается методология, которая лучше всего подходит. Методология Scrum полностью базируется на постоянном взаимодействии членов команды между собой. Согласно Scrum, все сотрудники являются равными участниками процесса и каждый имеет право на голос при составлении плана работы над проектом. Инструменты, которые используются в Scrum, делают работу всех участников прозрачной; используя данный инструмент, все могут отследить, как движется работа над проектом в целом.

Нужно внедрить метод, который лучше всего организовывает процесс работы сотрудников и всех держит в курсе происходящего. Все последующие шаги по работе над продуктом должны быть согласованы всей командой с одобрением заказчиков продукта. Всем этим требованиям лучше всего подходит метод Скрам, он позволяет повысить уровень выпускаемых продуктов.

Список литературы

1. Швабер, К., Сазерленд, Д. Руководство по Скраму. Исчерпывающее руководство по Скраму: Правила Игры. — 2016.
2. Пихлер, Р. Управление продуктом в Scrum. Agile-методы для вашего бизнеса. — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2017.
3. Моборн, Р., Ким В. Чан. Стратегия голубого океана. — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2017.
4. Боно, Э. Гениально! Инструменты решения креативных задач. — М.: Альпина Паблишер, 2016.

Себестоимость как основа ценообразования и формирования финансовых результатов

О. А. Снимщиков

Алматы Менеджмент Университет, г. Алматы, Республика Казахстан
oleg287@gmail.com

Резюме. В статье рассматривается себестоимость как экономическая категория, ее функции, задачи и влияние на экономическую деятельность предприятия. Рассматриваются цели и задачи управления себестоимостью, ее структура, способы снижения и последствия этого снижения для предприятия. Подробно рассматривается участие себестоимости в процессе формирования цены на продукцию предприятия. В заключение делается вывод о взаимосвязи себестоимости и цены и о двойном влиянии себестоимости на финансовые результаты предприятия.

Ключевые слова: себестоимость, ценообразование, прибыль предприятия.

Отсутствие сбоев в производственных процессах на предприятии, в том числе из-за проблем с финансированием, обеспечивается в первую очередь при условии полного возмещения всех ресурсов, затрачиваемых на производство. Необходимость соблюдения этого принципа обуславливает требование выделения из общей стоимости продукции ее себестоимости как особенной экономической категории.

Себестоимость представляет собой фактические затраты, которые были понесены непосредственно при производстве продукции (проведении работ, оказании услуг) [1]. Себестоимость продукции, являясь экономической категорией, выполняет ряд важных функций:

- выполнение учета и контроля всех затрат на производство, транспортировку к месту потребления и продажу товара, работ или услуг;
- формирование основы для определения оптовых и розничных цен на продукцию, а также прибыли и рентабельности производства;
- обоснование целесообразности необходимости реконструкции, технического перевооружения, расширения действующего предприятия;
- помощь в принятии экономически обоснованных управленческих решений и др.

В то же время себестоимость продукции является обобщающим показателем, который характеризует все направления деятельности предприятия. Себестоимость выступает не только как экономическая категория, но также является качественным показателем, поскольку отражает степень использования всех ресурсов предприятия. Величина и динамика изменений себестоимости характеризует эффективность и качество управления, системы планирования, организации труда, технический уровень производства и т. д.

Современные условия ведения бизнеса определяют повышение роли и значения корректного расчета и управления себестоимостью на предприятиях. Эффективное управление себестоимостью, которое должно вести к ее снижению в расчете на единицу продукции, может давать следующие экономические и социальные последствия:

- рост прибыли, которая остается в распоряжении предприятия, характеризует возможность осуществления простого и расширенного воспроизводства;
- появляется больше возможностей для материального стимулирования персонала и разрешения социальных вопросов коллектива;
- повышение финансовой стабильности предприятия, снижение риска вероятности потери финансовой устойчивости и банкротства;
- повышение конкурентоспособности и объемов реализации продукции за счет снижения ее себестоимости;
- увеличение прибыли предприятия за счет снижения себестоимости позволяет увеличить дивидендные выплаты ее владельцам.

Себестоимость, ее структура и состав определяются под воздействием различных факторов:

1) специфические особенности функционирования предприятия, определяемые следующими факторами:
   - трудоемкое производство, где в структуре себестоимости преобладают расходы по заработной плате;
   - материалоемкое производство, с большой долей материальных затрат в себестоимости продукции;
   - фондоемкое производство, где в себестоимости преобладает доля амортизации фондов;
   - энергоемкое производство, где наибольшая доля в себестоимости приходится на затраты на приобретение топлива и энергии;
2) научно-технический прогресс; влияние данного фактора многопланово, но основное состоит в уменьшении в себестоимости доли живого труда и увеличении доли овеществленного;
3) степень концентрации, специализации и диверсификации производства, а также местоположение предприятия, уровень и динамика инфляции, доступности заемных средств:
   - неадекватное соотношение стоимости материальных ресурсов, основных фондов, рабочей силы;
   - снижение доли амортизации, которое происходит при опережении процесса выбытия основных средств над их вводом;
   - несоответствие уровня переоценки основных средств уровню инфляции;
   - рост стоимости кредитных ресурсов также увеличивает расходы предприятия и влияет на себестоимость.

Получить характеристику себестоимости можно посредством следующих показателей:
- соотношение живого и овеществленного труда;
- удельный вес отдельных элементов себестоимости в общем объеме затрат;
- соотношение постоянных и переменных издержек, основных и накладных расходов, производственных и коммерческих расходов, прямых и косвенных издержек и др.

Определение и оценка себестоимости, ее структуры имеют важное значение в первую очередь для управления затратами на предприятии с целью их сокращения. Так, анализ структуры себестоимости дает возможность определить основные резервы по минимизации затрат, разработать конкретные меры по их реализации. Структура себестоимости анализируется как по элементам, так и по статьям [2].

Затраты, которые включаются в себестоимость, определяются в специально утвержденных положениях, а структура затрат зависит от отрасли функционирования предприятия и других производственных особенностей. Как правило, группировка затрат осуществляется по экономическому содержанию на следующие категории:
- материальные затраты;
- затраты на оплату труда;
- отчисления на социальные нужды;
- амортизация по основным фондам;
- прочие затраты.

Материальные затраты включают в себя расходы на сырье и материалы, которые входят в состав производимой продукции; приобретенные материалы, комплектующие изделия и полуфабрикаты, которые также участвуют в процессе производства продукции; затраты на топливо и энергию, затрачиваемые на производственные потребности; работы и услуги производственного характера, которые предоставляются сторонними организациями либо структурными подразделениями данного предприятия.

Затраты на оплату труда включают в себя заработную плату работников основного производства, надбавки и доплаты, оплату ежегодных и учебных отпусков, а также другие выплаты, включаемые в затраты на оплату труда согласно законодательству.

Отчисления на социальные нужды включают в себя обязательные отчисления согласно законодательству на государственное социальное страхование, медицинское страхование работников, а также отчисления в пенсионный фонд.

Амортизация по основным средствам: амортизационные отчисления на полное восстановление основных производственных фондов, которые исчисляются по балансовой

стоимости в соответствии с установленными и утвержденными нормативами и учетной политикой предприятия.

Прочие затраты состоят из платы за краткосрочные кредитные ресурсы, платежей по обязательному имущественному страхованию объектов, входящих в состав производственных фондов, налогов и других обязательных платежей, а также других затрат, включаемых в себестоимость и не относящихся к другим видам перечисленных выше издержек.

Планирование, учет и калькуляция себестоимости единицы продукции осуществляются в соответствии с отраслевыми методическими рекомендациями с учетом характера и структуры производства. Так, затраты могут группироваться по следующим категориям: прямые и косвенные, условно постоянные и условно переменные, элементные и комплексные [3].

К прямым затратам относят затраты, которые непосредственно связаны с производством конкретного объема продукции определенного вида и прямо относятся на его себестоимость (сырье и материалы, заработная плата основного персонала). Косвенные затраты связаны с функционированием предприятия, но не могут быть прямо отнесены на себестоимость отдельного вида продукции, а включаются в себестоимость по заранее установленному порядку (например, пропорционально производственной стоимости или заработной плате производственного персонала).

Простые (элементные) затраты включают, например, затраты на основное сырье и материалы, оплату труда производственного персонала. Комплексные затраты представляют собой все издержки по содержанию и эксплуатации оборудования, цеховые и общезаводские расходы. Каждая статья включает в себя расходы на материалы, оплату труда и амортизационные отчисления.

Условно постоянные затраты — это затраты, не изменяемые до достижения определенного объема производства и изменяемые в тот момент, когда мощности используются на 100 %, и для увеличения объема производства требуется их расширение или модернизация.

Таким образом, себестоимость продукции выступает важным обобщающим показателем деятельности предприятия, которая отражает эффективность использования ресурсов, внедрения новых технологий, методик производства и оборудования, степень совершенствования организации труда и управления. Поскольку себестоимость представляет собой совокупность затрат предприятия на производство продукции, то она является еще и важнейшим фактором в процессе ценообразования.

Рассмотрим подробнее, как себестоимость используется в процессе ценообразования. На конкурентном рынке для определения финальной цены продукции производитель должен пройти несколько этапов (рис. 1).

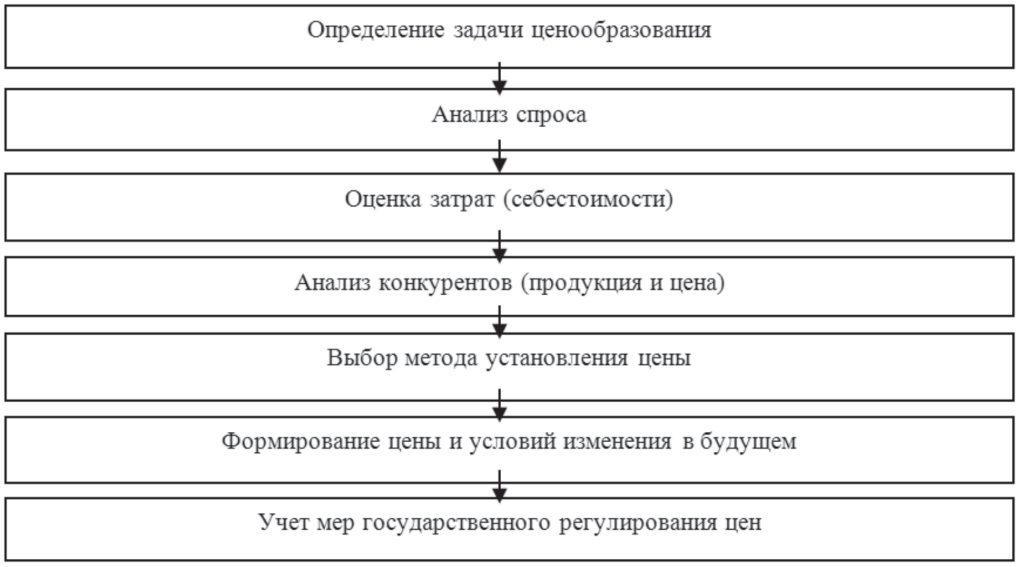


Рисунок 1. Этапы формирования цены

На первом этапе процесса формирования цены необходимо определить цель, которой необходимо добиться посредством ценовой политики. Это могут быть, например, рост объемов реализации посредством изменения цены, занятие новых сегментов рынка, увеличение прибыли и т. д.

На втором этапе ценообразования необходимо провести тщательный анализ ожидаемого спроса на продукцию предприятия, рассчитать потенциальные объемы продаж при разном уровне цены продажи. Для этого необходимо построить график эластичности спроса по цене, из которого будет видно, как уменьшается объем продаж при увеличении цены и насколько они могут вырасти при уменьшении стоимости. Далеко не всегда самой эффективной политикой будет минимизация цены для максимального объема реализации. Также и максимальная цена при минимальном объеме продаж, скорее всего, окажется не лучшим выбором. Полученная кривая позволит проанализировать возможные варианты коммерческой деятельности предприятия и выбрать из них наиболее оптимальный для имеющихся на рынке условий в рассматриваемый период времени.

На третьем этапе осуществляется оценка затрат предприятия на производство продукции. Здесь же необходимо выполнить анализ возможных направлений по снижению себестоимости посредством реализации различных мероприятий (организационных, технических, экономических). Уровень себестоимости при разных объемах производства определяет вид кривой эластичности предложения. Такой график показывает, что увеличение цены приводит к росту выпуска продукции, что, в свою очередь, требует финансирования дополнительных затрат, а в долгосрочной перспективе источником для этого должна быть прибыль предприятия. Таким образом, снижение себестоимости увеличивает прибыль, которая может быть направлена в том числе на наращивание объемов производства.

На данном этапе также необходимо провести анализ зависимости между себестоимостью, уровнем производства и доходом. Так, если кривая себестоимости выше кривой дохода, то предприятие получит убыток. Такая ситуация допустима на этапе начала производства или освоения новой продукции, но недопустима в долгосрочной перспективе. Точка пересечения кривых себестоимости и дохода есть точка безубыточности производства, на которую мы и должны ориентироваться. Точка безубыточности зависит как от себестоимости, так и от цены продукции [4].

Точкой безубыточности называют критический объем продаж, при котором коммерческое предприятие способно покрыть все свои расходы, не получая прибыль, но и без убытка (рис. 2).

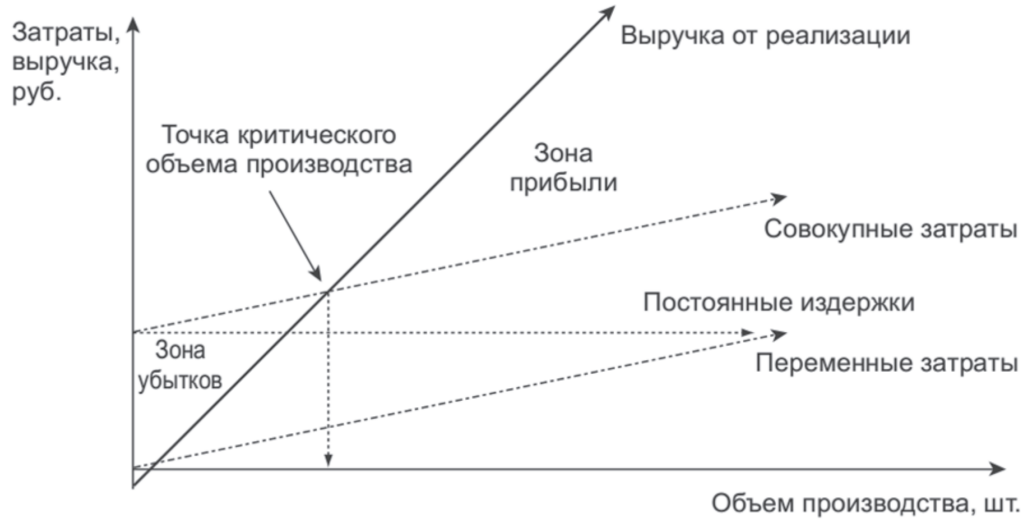


Рисунок 2. Определение точки безубыточности

После определения точки безубыточности планирование прибыли строится на основе эффекта производственного рычага, также называемого операционным рычагом, то есть того запаса финансовой прочности, при котором предприятие может позволить себе сни-

зить объем реализации, не допуская убытков. Эффект операционного рычага состоит в том, что любое изменение выручки от реализации приводит к еще более сильному изменению прибыли.

Действие эффекта основано на непропорциональном воздействии постоянных и переменных затрат на финансовый результат при изменении объема производства и реализации продукции. Чем выше доля постоянных расходов в себестоимости продукции, тем сильнее будет воздействие производственного рычага. И наоборот, при росте объема продаж доля постоянных расходов в себестоимости падает, воздействие производственного рычага уменьшается [5].

На следующем этапе проводится анализ конкурентов, а точнее их продукции и цен на нее. Это достаточно сложный этап в ценообразовании, т. к. вопросы формирования цены всегда являются коммерческой тайной. На данном этапе главная цель заключается в определении так называемой цены безразличия, когда покупатель готов приобрести товар любого производителя. Когда цена безразличия определена, решается вопрос ее преодоления. Этого можно достигнуть через повышение качества продукции, улучшение условий оплаты, сервисного обслуживания и т. п.

На пятом этапе мы должны выбрать метод, на базе которого установим цену на продукцию. Можно использовать следующие методы:

- опора на низкие издержки производства и реализации;
- опора на уникальные характеристики продукции;
- смешанная (объединение двух первых стратегий);
- приспособление (определение цены лидера и следование за ним);
- затратно-маркетинговый (снижение издержек производства и реализации с учетом маркетинговой тактики).

Снижение затрат производства и реализации является основным направлением в любой стратегии ценообразования.

На шестом этапе происходит установление окончательной цены и условий ее изменений в будущем. На данном этапе решаются такие вопросы, как создание системы скидок и определение механизма корректировки цены с учетом инфляции и стадии жизненного цикла товара.

На последнем этапе осуществляется оценка политики государства в области регулирования цен. Так, государственные органы могут предоставлять дотации на некоторые виды товаров, ввести налоговые санкции и т. д. [4].

Таким образом, процесс формирования цены имеет своей целью максимизацию прибыли при соблюдении принципа ценности продукции для потребителя. Себестоимость выступает одним из важных этапов формирования цены продукции, а также является основой любой стратегии ценообразования.

На размер прибыли оказывают влияние различные факторы, как внешние, так и внутренние. К внешним факторам, влияющим на финансовые результаты предприятия, относятся: политическая и экономическая обстановка в стране и регионе, инфляция и ее динамика, рыночная конъюнктура, кредитная политика банков, налоговая политика государства, цены на сырье и материалы, услуги т. д. Внутренние факторы: ассортимент продукции, себестоимость производства и продаж, цены на продукцию, объемы реализации, наличие доходов от инвестиционной и финансовой деятельности, финансовая зависимость от внешних источников, эффективность использования ресурсов предприятия и др. [6].

Себестоимость является важнейшим внутренним фактором, оказывающим влияние на финансовые результаты предприятия, поскольку она занимает наибольшую долю в структуре цены товара или услуг, а ее уменьшение оказывает заметное влияние на увеличение прибыли предприятия при неизменности прочих условий. С другой стороны, себестоимость и ее снижение, в масштабе экономики государства, характеризует уровень и качество развития экономической системы в целом [7].

На всех предприятиях должен осуществляться анализ себестоимости и поиск путей по ее снижению. Однако в условиях инфляции, роста цен на сырье и материалы, образования недостатка собственных оборотных средств предприятие не может обеспечить прирост валового дохода только посредством снижения себестоимости, что приводит к некоторому обесценению данной работы. Стабильные же условия хозяйствования позволяют предприятию увеличить валовой доход за счет уменьшения себестоимости в части мате-

риальных издержек. Меры по снижению себестоимости не должны отражаться на потребительских свойствах и качестве продукции [8].

Для того чтобы определить место и роль себестоимости в формировании финансовых результатов деятельности предприятия, рассмотрим модель формирования показателей прибыли (рис. 3, [9]).

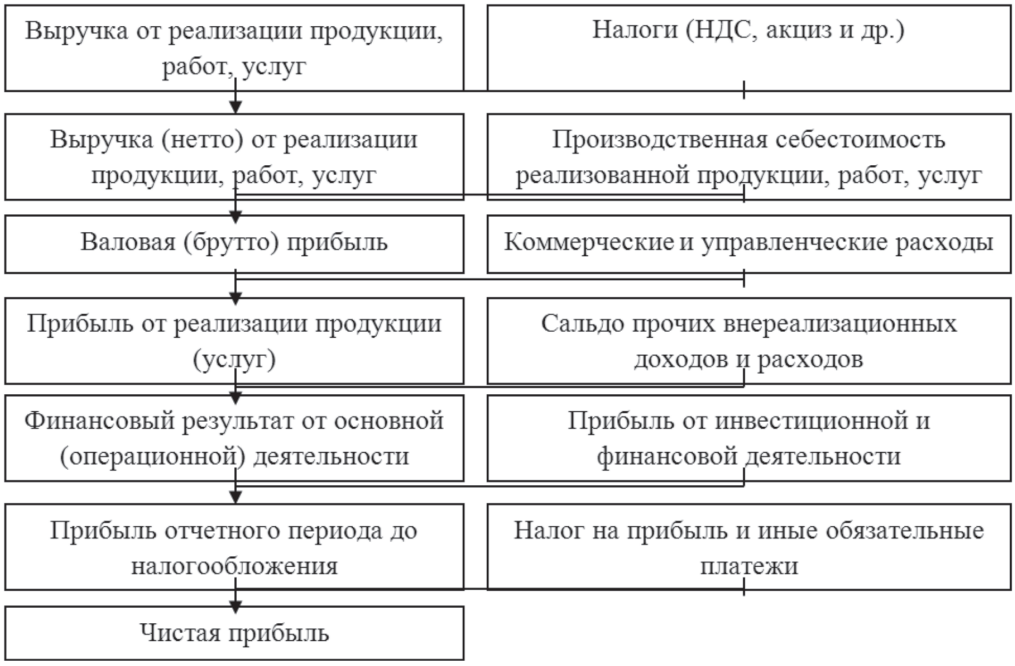


Рисунок 3. Структурно-логическая модель формирования показателей прибыли

Как видно по рисунку 3, себестоимость находится в верхней части цепочки формирования чистой прибыли предприятия и оказывает непосредственное влияние на объем валовой (брутто) прибыли, хотя та и формируется на основе цены продажи и объемов реализации.

Главной целью коммерческих предприятий и организаций является получение и максимизация прибыли. Прибыль представляет собой экономическую категорию, которая выступает обобщающим показателем финансовых результатов деятельности организации, определяемая как разница между выручкой от реализации и затратами на осуществление данной деятельности. Это определяет зависимость финансовых результатов деятельности предприятия от себестоимости и цены реализуемой продукции (работ, услуг). Так, затраты, которые формируют себестоимость, могут увеличиваться или снижаться в зависимости от размера потребляемых ресурсов (материальные, трудовые и др.). Если себестоимость возрастает, то снижается прибыль, и наоборот. Цена же продукции в условиях свободной конкуренции формируется независимо, на рынке посредством нахождения баланса между спросом и предложением. Определить оптимальную цену — достаточно сложная задача. Так, при высокой цене потребитель выберет другого производителя аналогичного или схожего по основным характеристикам товара, а при низкой цене предприятие может не получить достаточной прибыли для покрытия всех своих затрат. Коридор установления цены сверху определяется спросом, а нижняя граница соответствует издержкам производства или себестоимости. При производстве большего объема продукции снижается его себестоимость, что позволяет выигрывать по цене у конкурентов и получить достаточную прибыль.

Таким образом, между себестоимостью, ценой и прибылью существует взаимосвязь, что определяет значимость себестоимости в ценообразовании и формировании финансовых результатов предприятия. Себестоимость оказывает двойное воздействие на формирование финансовых результатов предприятия. Так, себестоимость является основой для формирования цены продукции и, соответственно, влияет на выручку от реализации, а

размер себестоимости оказывает влияние на величину прибыли предприятия. В условиях роста конкуренции, негативного влияния последствий финансовых кризисов, нестабильности экономики, роста инфляции и цен на товарных и сырьевых рынках актуальность вопросов определения и анализа себестоимости, ее влияния на стоимость производимой продукции и прибыль предприятия повышается.

Список литературы

1. Кеулимжаев, К. К. и др. Финансовый учет на предприятии: Учебник / Под ред. Р. М. Рахимбековой / К. К. Кеулимжаев, З. Н. Ажибаева, Л. Ж. Айтхожина, К. К. Кинхузова, А. Т. Сальменова. — Алматы: Экономика, 2005. — 282 с.
2. Хунгуреева, И. П., Шабыкова, Н. Э., Унгаева, И. Ю. Экономика предприятия: Учебное пособие. — Улан-Удэ, изд-во ВСГТУ, 2004. — 240 с.
3. Мельников, В. Д. Финансы: Учебник. — Алматы: Принт S, 2014.
4. Паламарчук, А. С. Практика формирования цен на продукцию, товары, услуги // Справочник экономиста. — № 2. — 2011.
5. Экономика фирмы: Учебник для бакалавров / Под ред. В.Я. Горфинкеля. — 2-е изд., перераб. и доп. — М.: Юрайт, 2012. — 685 с.
6. Баскакова, О. В. Экономика предприятия (организации): Учебник / О. В. Баскакова, Л. Ф. Сейко. — М.: Дашков и К°, 2013. — 372 с.
7. Рябец, П. С., Бондаренко, Т. Н. Анализ факторов, влияющих на финансовые результаты деятельности предприятия // Международный журнал прикладных и фундаментальных исследований. — № 6. — 2016. — С. 761–764.
8. Дюсембаев, К. Ш. Анализ финансового положения предприятия: Учебное пособие. — Алматы: Экономика, 2009. — 190 с.
9. Савицкая, Г. В. Анализ хозяйственной деятельности: Учебник / Г. В. Савицкая. — 2-е изд., испр. и доп. — Минск: РИГТО, 2012. — 367 с.

Разработка стратегического плана развития компании на примере АО «Кедентранссервис»

Дастан Ермекович Сыдыков

Алматы Менеджмент Университет, г. Астана, Республика Казахстан
dos-sadik0990@mail.ru

Резюме. В статье исследованы особенности стратегического планирования развития компании на примере крупной транспортно-логической компании Казахстана — АО «Кедентранссервис». Проанализирована деятельность компании и сформулированы стратегические инициативы деятельности на перспективу.

Ключевые слова: транспортная логистика, стратегия развития, АО «Кедентранссервис», терминальные услуги, грузоперевозки.

Современный этап развития экономики Казахстана характеризуется коренным изменением условий функционирования организаций, которые обуславливаются повышением уровня мобильности внешних факторов и усилением их влияния на внутреннюю среду. При таких условиях становится невозможным управлять, реагируя на проблемы, которые уже возникли, используя имеющийся опыт или его экстраполяцию. Поэтому эффективная деятельность и развитие предприятий и учреждений должны базироваться на принципах стратегического управления, которое должно решать задачи обеспечения будущей жизнедеятельности за счет постоянного соблюдения баланса их потенциала с окружением. Эффективное решение проблем развития компаний в подобного рода условиях заключается в создании и реализации конкурентных преимуществ, которых в значительной мере можно достигнуть с учетом грамотно разработанной и эффективной стратегии развития предприятия.

Понятие стратегии развития предприятия — базовое в теории стратегического управления, поскольку именно оно является объединяющим механизмом целей, возможностей (потенциала) и условий (внешней и внутренней среды). Основываясь на целях бизнеса, стратегия определяет средства, с помощью которых предприятие может превратить свои намерения в рыночные преимущества, взаимодействуя с факторами внешнего воздействия, без этого его эффективная адаптация к стратегическим изменениям в условиях неопределенности и изменчивости среды невозможна [1, с. 39].

Ситуация также осложняется несогласованностью процессов, которые происходят внутри предприятий, неадекватных рыночным требованиям к управлению хозяйственной деятельностью. Стратегия помогает предприятию выбрать свой рациональный путь развития и создать важнейшие преимущества функционирования, готовит его к изменениям во внешней среде, увязывает его ресурсы с изменениями внешней среды, проясняет возникающие проблемы, координирует работу различных структурных подразделений, улучшает контроль на предприятии.

В рамках статьи предпринята разработка стратегического плана развития компании на примере АО «Кедентранссервис». Транспортная компания АО «Кедентранссервис» работает на казахстанском рынке в течение двадцати лет. За время деятельности общество сумело встать в один ряд с наиболее благополучными и перспективными компаниями республики, несмотря на то что в свое время был период, характеризуемый как кризис становления. АО «Кедентранссервис» — крупнейшее в республике негосударственное предприятие, предоставляющее полный комплекс транспортных услуг.

Единственным акционером компании является Logistic System Management B.V. При этом косвенно (через Logistic System Management B.V.) компанией владеют на 50 % АО «НК “Казакстан темир жолы”» (100 % акций которой принадлежат в конечном счете правительству Республики Казахстан) и на 50 % — ПАО «ТрансКонтейнер» (50 % акций плюс две голосующие акции которой принадлежат АО «ОТЛК», дочерней компании ОАО «РЖД», 100 % акций которой, в свою очередь, находятся в собственности правительства Российской Федерации). Вхождение в состав акционеров АО «Кедентранссервис» ПАО «ТрансКонтейнер» открыло компании доступ к технологиям и базе клиентов ОАО «РЖД», а также позволило передать на сервис компании все перевозки ПАО «ТрансКонтейнер» на территории Казахстана и Центральной Азии. Соответственно, были переданы регла-

менты бизнес-процессов, оказания комплексных транспортно-логистических услуг. В рамках расширения географии бизнеса компании были открыты представительства в КНР (г. Урумчи) и Узбекистане (г. Ташкент) [2].

Результаты финансовой деятельности АО «Кедентранссервис» за 2014–2016 годы представлены в таблице 1.

Таблица 1. Финансовые результаты деятельности АО «Кедентранссервис» за 2014–2016 гг., млн тг

Показатель	2014	2015	2016	Изменение за 2014–2016 гг.	
				млн тг	%
Доходы от операционной деятельности	44 573	41 446	50 223	5 650	12,7
Операционные расходы	37 050	35 928	40 196	3 146	8,5
Валовая прибыль	7 523	5 518	10 027	2 504	33,3
Прибыль до налогообложения	3 835	6 861	10 543	6 708	174,9
Расход по КПН	863	1 467	2 104	1 241	143,8
Чистая прибыль	2 973	5 214	8 439	5 466	183,9
Рентабельность операционной деятельности	6,7	12,6	16,8	10,1	151,9

Из данных таблицы видно, что доход от операционной деятельности АО «Кедентранссервис» за 2014–2016 годы увеличился на 5 650 млн тг, или 12,7 %, в то время как операционные расходы увеличились на 8,5 %. В совокупности это привело к росту валовой прибыли на 2 504 млн тг, или 33,3 %. В 2016 году был достигнут рекордный рост чистой прибыли АО «Кедентранссервис» более чем в 2 раза по сравнению с 2014 годом. Рентабельность операционной деятельности выросла с 6,7 % в 2014 году до 16,8 % в 2016-м.

Рассмотрим подробнее структуру доходов от операционной деятельности по данным таблицы 2.

Таблица 2. Структура доходов от операционной деятельности АО «Кедентранссервис» за 2014–2016 гг., млн тг

Показатель	2014		2015		2016		Изменение за 2014–2016 гг.	
	млн тг	%	млн тг	%	млн тг	%	млн тг	%
Доходы от операционной деятельности	44 573	100	41 446	100	50 223	100	5 650	12,7
- терминальное обслуживание	12 434	27,9	10 141	24,5	11 839	23,6	-595	-4,8
- транспортно-экспедиционные услуги	14 397	32,3	13 918	33,6	15 081	30,0	684	4,8
- оперирование подвижным составом	17 176	38,5	16 930	40,8	22 849	45,5	5 673	33,0
- аренда	563	1,3	454	1,1	449	0,9	-114	-20,2
- нераспределенные результаты	4	0,0	4	0,0	5	0,0	1	25

Из данных таблицы видно, что структура доходов от операционной деятельности АО «Кедентранссервис» за последние три года практически не изменилась — наибольший удель-

ный вес в структуре доходов занимают доходы оперирования подвижным составом — 45,5 % 2016 году. По данному виду доходов наблюдается существенный рост — на 5 673 млн тг, или 33 %. Снижаются доходы от терминального обслуживания — на 595 млн тг в 2016 году по сравнению с 2014 годом, а также доходы от аренды — на 114 млн тг, или 20,2 % [2].

В 2015 году АО «Кедентранссервис» столкнулось с рисками, которые внесли коррективы в план реализации существующей стратегии. Так, вместо заложенной в стратегию предпосылки роста рынка контейнерных перевозок как прямой функции экономического подъема, а также роста объемов торговли и грузовой базы отрасли основным фактором динамики контейнерного рынка стала конкурентная борьба внутри транспортной отрасли между альтернативными видами перевозок в условиях сокращающейся грузовой базы. Это повиляло как на темпы роста перевозок подвижным составом организации, которые существенно отклонились от заложенных в стратегии, так и на ценовую конъюнктуру рынка контейнерных перевозок. Результатом стала негативная динамика экономических показателей деятельности АО «Кедентранссервис» в 2015 году, повышающая вероятность недостижения стратегических целей. В связи с указанными обстоятельствами предприятие изменило фокус при выборе инструментов реализации стратегии: вместо преимущественного использования инструментов экстенсивного развития, среди которых можно выделить наращивание парка подвижного состава и географическую экспансию, теперь больший вес стал приходиться на инструменты, обеспечивающие рост конкурентоспособности в условиях ограниченной грузовой базы.

Подытоживая изложенное, можно составить матрицу SWOT-анализа, отражающую сильные и слабые стороны деятельности компании, а также ее возможности и угрозы (табл. 3).

Таблица 3. SWOT-анализ АО «Кедентранссервис»

Сильные стороны	Слабые стороны
- Стабильно высокая доля рынка - Крупнейший парк фитинговых платформ - Крупнейшая сеть контейнерных терминалов - Диверсифицированная в отраслевом и территориальном разрезах база клиентов - Поддержка со стороны КТЖ в части роста грузооборота - Сбалансированный кредитный портфель, финансовая устойчивость, низкий валютный риск - Безупречная кредитная история - Низкая долговая нагрузка - Высокие стандарты качества - Высокий уровень корпоративного управления - Опытный и квалифицированный менеджмент	- Значительная доля активов характеризуется высокой изношенностью - Относительно низкая степень загруженности ряда контейнерных терминалов - Сохранение достаточно высокого процента порожнего пробега - Циклический характер бизнеса - Высокая корреляция с темпами роста ВВП - Высокая конкуренция со стороны автомобильного и морского транспорта - Высокая чувствительность к изменениям в таможенном и налоговом законодательстве - Высокая зависимость от инфраструктуры КТЖ - Высокая зависимость от тарифной политики КТЖ
Возможности	**Угрозы**
- Низкий уровень контейнеризации в Казахстане по сравнению с мировыми показателями - Снижение удельных затрат во всех сегментах бизнеса через оптимизацию ИТ-систем - Рост мировой экономики, ведущий к увеличению объемов экспорта продукции химической и металлургической отраслей с высокой добавленной стоимостью - Наращивание грузооборота в связи со вступлением в ВТО - Возможность синергетического эффекта от партнерства с морскими контейнерными перевозками - Оптимизация структуры парка - Повышение пропускной способности ж/д и увеличение скорости движения поездов	- Усиление конкуренции на рынке за счет консолидации в сегменте железнодорожных контейнерных перевозок - Повышение тарифов на услуги соисполнителей - Рост цен на контейнеры и фитинговые платформы - Ухудшение ситуации на рынке долгового капитала - Рост геополитической нестабильности и ухудшение экономической ситуации в странах Евросоюза, Китае и странах Азиатско-Тихоокеанского региона, что может оказать негативное влияние на экономику Казахстана - Политические риски - Снижение пропускной способности ж/д и ухудшение инфраструктуры КТЖ

Таким образом, к конкурентным преимуществам АО «Кедентранссервис» можно отнести:

- общество развивает бизнес в области контейнерных перевозок — наиболее динамичном сегменте транспортного рынка с высоким потенциалом роста;
- сетевой охват бизнеса обеспечивается за счет оперирования крупнейшим парком фитинговых платформ и контейнеров, наличия сети железнодорожных контейнерных терминалов, развитой сети продаж и сервиса, это позволяет обеспечивать доступность и надежность контейнерных перевозок для любых категорий клиентов, а также предлагать им максимально широкий спектр транспортно-логистических услуг в сфере контейнерных перевозок; развитая сеть маршрутов также повышает потенциал оптимизации порожних пробегов и привлечения грузовой базы;
- вертикальная интеграция ключевых транспортных активов — фитинговых платформ, контейнеров и железнодорожных контейнерных терминалов — позволяет повысить контроль качества исполнения заказа интермодальной перевозки, а также является существенным фактором повышения оборачиваемости парка подвижного состава.

Несмотря на достижения, компания планирует дальнейшее расширение деятельности согласно концепции стратегического развития АО «Кедентранссервис» до 2020 года. В первую очередь это повышение эффективности перегрузочной деятельности на станции Достык, намечено строительство подъездных путей и запуск в эксплуатацию пути отстоя длиной 3,3 километра. В рамках информатизации процессов в 2018 году планируется, основываясь на практике внедрения интернет-магазина ПАО «ТрансКонтейнер», выработать принципы развития e-Sales для компании. Далее есть намерение внедрить в промышленную эксплуатацию АСУ «Терминал» на терминалах Астана и Алматы-1.

1 марта 2017 года состоялось открытие современного Центра клиентского сервиса на базе терминала Алматы-1, осуществляющего систему продаж по принципу единого окна. Основная задача — повысить привлекательность и облегчить процедуру получения услуг для клиентов. Кроме того, в планах — строительство одного крытого склада класса «С» на терминале Алматы-1 и двух крытых складов класса «С» на терминале Алматы-2 (в том числе склад с температурным режимом). Ведется активная работа по увеличению доли длиннобазных фитинговых платформ в структуре вагонного парка для повышения эффективности операционной деятельности.

Миссию АО «Кедентранссервис» можно определить как высококачественное и максимально эффективное обеспечение потребности клиентов в комплексных транспортно-логистических услугах. Основной стратегической целью компании является увеличение капитализации за счет роста масштабов бизнеса и повышения эффективности деятельности [3, с. 60].

С учетом ожидаемого роста контейнерного рынка, при сохранении жесткой конкурентной среды, а также с учетом конкурентных преимуществ компании и исходя из миссии, целевой бизнес-модели и стратегической цели АО «Кедентранссервис», предлагаются следующие стратегические инициативы по основным направлениям бизнеса, представленные на рисунке 1.

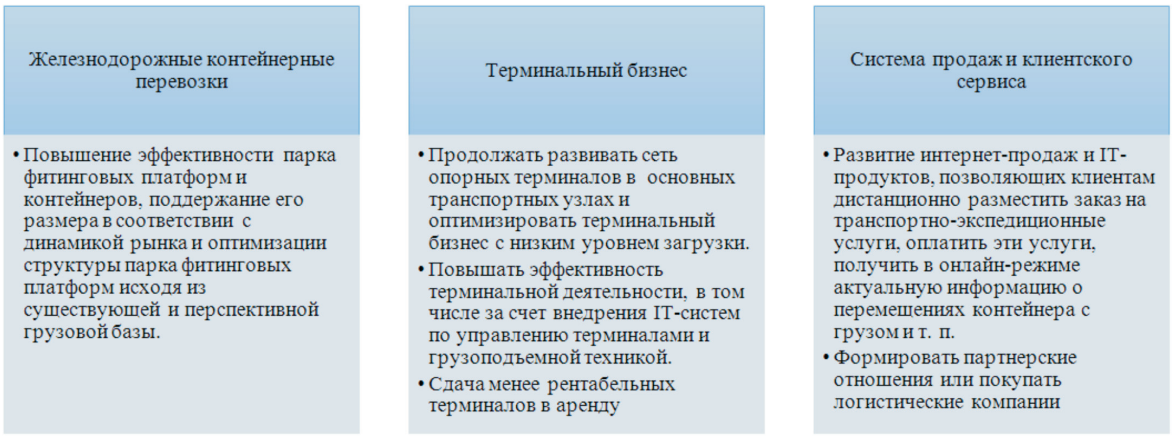


Рисунок 1. Предлагаемые стратегические инициативы по основным направлениям бизнеса АО «Кедентранссервис»

Резюмируя, можно сказать, что в настоящее время АО «Кедентранссервис» проходит этап динамичного развития, качественного расширения масштабов бизнеса — и за счет появления новых услуг, и за счет расширения географии присутствия. Благодаря этому компания уже превратилась в комплексного провайдера транспортно-логистических услуг, ведущего игрока на рынке Казахстана и Центральной Азии.

Список литературы

1. Мардас, А. Н. Стратегический менеджмент: Учебник и практикум для академического бакалавриата / А. Н. Мардас, О. А. Гуляева, И. Г. Кадиев. — 2-е изд., испр. и доп. — М. : Юрайт, 2016. — 205 с.
2. Консолидированная финансовая отчетность АО «Кедентранссервис» и аудиторское заключение за 2016 год [Электронный ресурс]. — Режим доступа: http://www.kdts.kz/upload/iblock/7c2/7c2ea518e55e71c0099c09a19501f7a2.pdf.
3. Абдиров, А. Расставляем новые приоритеты в условиях высокой конкуренции // Деловая Россия: промышленность, транспорт, социальная жизнь. — № 3–4. — 2017. — С. 60, 61.

Финансовая система Казахстана: особенности функционирования и приоритеты развития

Гаухар Жаныбековна Темербекова

Алматы Менеджмент Университет, г. Алматы, Республика Казахстан
temerbekovagj@almau.edu.kz

Резюме. Развитие финансовой системы Казахстана носит неустойчивый характер и обуславливается наличием ряда ключевых проблем, многие из которых носят затяжной характер, что также подтверждается межстрановыми оценками ведущих международных организаций. Одним из обязательных условий эффективного функционирования, стабильности социального развития и экономики является финансовая система в стране, ее нормальное функционирование. Место и роль финансовой системы особенно начало усиливаться на пороге XXI века. В новом столетии стало очевидным, что достижение приемлемого уровня макроэкономических показателей будет зависеть от равновесия финансовой системы республики.
Приоритетное значение для правительства имеют вопросы, связанные со стабилизацией финансовой системы в течение последних трех лет. Основными целями политики правительства в финансовом секторе является недопущение банкротства одного системообразующего банка и недопущение паники среди вкладчиков. Совместными действиями правительства страны, Национального банка Республики Казахстан, а также Агентства по регулированию и надзору финансового рынка в период до начала второй волны мирового кризиса была очень быстро решена проблема, связанная с дефицитом ликвидности, и в связи с этим было решено принять необходимый уровень готовности банковской системы к последующим другим внешним рискам. В связи с этим вопросы государственного регулирования финансовой системы страны в настоящее время являются наиболее актуальными.

Ключевые слова: финансовая система, финансовое регулирование, финансовый анализ.

Введение

Актуальность темы исследования

Без понимания сущности бюджетной системы, налоговой системы, валютной системы и кредитной системы рассмотрение экономических и правовых особенностей функционирования современной системы видится невозможным. Специфика функционирования финансово-бюджетной сферы, налоговой сферы, банковской, денежно-кредитной и страховой сферы особо проявляется в условиях рынка.

В настоящий период развитие финансовой системы примечательно двумя особенностями, следующими одна из другой. Во-первых, финансовая система и ее развитие носят амбивалентный характер, во-вторых, на рынок не распространяется логика второго закона диамата, который называется «переход количественных изменений в качественные».

Из года в год финансовый сектор демонстрировал в целом опережающие темпы роста активов по сравнению с ростом экономики. В этом и заключается амбивалентность развития финансовой системы, по-другому — противоречие. С другой стороны, росли обязательства субъектов финансового рынка в абсолютном выражении как перед нерезидентами, так и перед резидентами, а также рос сегмент кредитования и в его рамках активно развивалось потребительское кредитование, которое несло в себе сообразные риски. Вместе с тем рост абсолютных показателей не сопровождался кардинальными изменениями.

Цели и задачи исследования. Целью данной работы является рассмотрение особенностей функционирования финансовой системы Казахстана и на этой основе выявление приоритетов ее развития на среднесрочный период. Учитывая проблему и цель исследования, сформулированы задачи, которые необходимо решить в ходе работы:

- раскрыть особенности формирования и развития финансовой системы Казахстана;
- проанализировать динамику показателей развития финансовой системы Казахстана;
- определить приоритеты развития на основе прогноза функционирования финансовой системы Казахстана на среднесрочный период.

Обзор литературы. Теме финансовой системы, разным методам и механизмам его регулирования, как с позиций экономических школ, так и с авторских, посвящено значительное количество научных трудов и публикаций. Данная тема актуальна еще с того момента, когда начали зарождаться товарно-денежные отношения и государства с его функциями и задачами. В процессе бурного изучения экономики на различных этапах ее развития совершенствовались и формировались различные направления, научные школы. Все они базировались на решении одной важной задачи для экономики — эффективном развитии. Серьезное внимание в современной экономической науке уделяется моделям и методам, а также проблемам финансовой системы. Самый наибольший интерес вызвали такие работы ученых, которое рассматривали проблемы развития финансовой системы, а также проблемы его регулирования и стабилизации экономики: С. Стриханова, В. Мельникова, Г. Осипова, С. Сахариева, Н. Шмиголь, А. Чуева, Найманбаева.

Методология работы включает в себя применение общих и специальных методов научного познания: анализа, синтеза и сопоставления.

1 Анализ динамики показателей развития финансовой системы Казахстана

Развитие финансовой системы республики носит неустойчивый характер и обуславливается наличием ряда ключевых проблем, многие из которых носят затяжной характер, что также подтверждается межстрановыми оценками ведущих международных организаций.

Прежде чем сделать анализ основных показателей развития финансовой системы Казахстана за три последних года, рассмотрим процессы, которые предшествовали сегодняшнему состоянию отечественной финансовой системы.

Структурный индекс финансового кризиса в республике за 10 лет выделяет три периода, когда индекс был повышенным. Это 2008 год, конец и начало 2009 года, начало 2015 года, а также конец 2015 и начало 2016-го. Последние два периода можно объединить, т. к. они были вызваны падением мировых цен на нефть в 2014 году. Но все-таки данные периоды стоит рассматривать отдельно.

Далее будет представлен индекс финансового стресса, валютный дисбаланс и дисбаланс ликвидности Казахстана за 2008–2017 годы (рис. 1).



Рисунок 1. Структурный индекс финансового стресса для Казахстана (ACRA SFSI KZ)
Примечание: составлено автором на основе источника [1]

Существует два индекса, которые позволяют узнать, близко ли состояние финансовой системы к кризису:

1. Индекс финансового стресса Казахстана (ACRA FSI) — позволяет измерять финансовую нестабильность, в некоторой степени основываясь на внешних проявлениях финансового кризиса, таких как, например, спреды процентных ставок, волатильность на основных финансовых рынках республики и др.
2. Структурный индекс финансового стресса (ACRA SFSI) — позволяет измерять напрямую потенциальную нестабильность финансовой системы. Индекс объединяет информацию о финансовом состоянии экономических агентов и оценивает уязвимость к рискам [1].

В период падения цен на нефть в 2014 году финансовая система Казахстана находилась в устойчивом состоянии. В феврале 2014 года девальвация тенге на 19 % к доллару не ухудшила финансовое состояние банков, компаний, хотя это было важным триггерным событием для страны (рис. 2).



Рисунок 2. Триггерные явления в экономике Казахстана

Примечание: составлено автором на основе источника [2]

В период отсутствия кризиса ожидания девальвации привели к росту долларизации депозитов компаний и населения (учитывая эффект валютной переоценки), такие изменения носят поступательный характер. В 2014 году роста инфляции, а также неопределенности, которые угрожают системной стабильности, не наблюдалось. В декабре 2014 года в России на межбанковском рынке остановилось кредитование. Из-за этого возник серьезный дефицит ликвидности в банках. Изменение курса привело к большому спросу на валюту, поэтому Центральный банк России принял решение резко повысить ключевую ставку и отказаться от сглаживания колебаний валютного курса. Тенге укрепился к рублю, и стала ускоряться долларизация депозитов, а также усилилась склонность у населения и юридических лиц к росту импорта.

Второе триггерное событие после начала падения цен на нефть сложилось на фоне вмешательства со стороны регулятора и роста предпочтения ликвидности в виде наличности в тенге, из-за этого сложился дефицит в финансовой системе республики. Данное триггерное событие было так ощутимо, что банки и нефинансовые компании, которые зависят от краткосрочного финансирования, оказались на грани возникновения неплатежей, а также на грани реализации риска рефинансирования. В начале 2015 года степень неопределенности возросла, финансовая система характеризовалась высокой волатильностью объема операций, ставок, доходности по различным инструментам. Данный период отмечается как более продолжительный по сравнению с периодом начала 2009 года. Из-за реакции банков и населения на неопределенность стал значительно выше валютный дисбаланс в финансовом секторе. В конце 2015 года Национальный банк Республики Казахстан отказался от фиксированного валютного курса. Изменения, которые произошли в данном периоде, оказались значительно более сильными, чем в 2014-м.

Вызовом для регулятора стала ситуация в финансовой системе республики. Основным инструментом монетарной политики Национального банка была базовая ставка, так же как и у Банка России. Из-за резкого роста краткосрочных ставок снизился уровень долларизации депозитов, следовательно, активы в тенге стали более привлекательными. Это сгладило проблему ликвидности по сравнению с концом 2014 года.

Основной проблемой финансовой системы страны на декабрь 2017 года был медленно сокращающийся валютный дисбаланс в банковском секторе. В условиях свободноплавающего курса тенге такой фактор может стать источником системного риска. В 2013–2016 годах дисбаланс ликвидности реализовался в росте просрочек по кредитам строительства и торговли, который наблюдался в 2017 году.

Таким образом, функционирование финансовой системы Казахстана в 2015–2017 годах происходит в условиях сокращения реальных доходов населения, медленно сокращающегося валютного дисбаланса в банковском секторе, высокой волатильности объемов операций, ставок и доходностей по разным инструментам, дисбаланса ликвидности финансового сектора.

В таблице 1 представлены показатели финансовой системы республики за 2015–2017 годы.

Таблица 1. Общие показатели финансовой системы Казахстана в 2015–2017 годах

млрд тг

№ п/п	Показатель	2015	2016	2017	Темп роста, %
1	ВВП, млрд тг	41 308	46 971,2	51 855,3	125,5
2	Международные резервы и денежные агрегаты				
3	Денежная база, млрд тг	4 750,4	5 161,9	5 538,7	116,6
4	Денежная масса, млрд тг	17 207	19 130,8	19 456,0	130,1
5	Денежный агрегатор М2	8 600,2	10 669,5	13 513	157,1
6	Валовые международные резервы, млрд $	27,9	29,7	30,7	110,0
7	Валовая эмиссия НБ РК, млрд тг	3 124,3	3 897,9	н/д	124,8
8	Чистая эмиссия НБ РК, млрд тг	+113,1	+555,3	н/д	490,9
9	Показатель отношения М2 к валовым международным резервам	308,3	359,2	440,2	142,8
	Показатели госбюджета				
10	Доходы бюджета, млрд тг	7 634,8	9 308,5	11 567,7	151,5
11	Расходы бюджета, млрд тг	8 227,1	9 433,7	12 485,4	151,8
	Инфляция и ИПЦ				
12	Среднегодовая инфляция	13,6	8,5	7,1	-6,5
13	Индекс потребительских цен (ИПЦ) к 2010 году, %	145,5	157,8	169	+23,5
14	Месячный расчетный показатель (МРП), тг	1 982	2 121	2 269	114,5

** Составлено автором на основе источника [2]*

Денежная база увеличилась за 2017 год на 7,3 % и в конце декабря составила 5 538,7 млрд тенге. Рост денежной базы за три года на 16,6 % говорит нам, что есть опережающий рост эмиссии НБ РК к темпу индексации расходов и доходов госбюджета. Денежная масса за 2017 год составила 19 456,0 млрд тенге, наличные деньги увеличились на 11,3 %, до 1 946,3 млрд тенге. Индикатор М2, включающий наличные деньги, все тенговые и ликвидные валютные депозиты, уменьшился на 0,3 % (+7,5 %), до 13,513 трлн тенге [3].

Инфляция в 2017 году (декабрь 2017 г. по сравнению с декабрем 2016 г.) составила 7,1 %. Цены на продовольственные товары увеличились на 6,5 %, непродовольственные — на

8,9 %, платные услуги — на 5,9 %. За три года инфляция снизилась с 13,6 до 7,1 %, или на 6,5 %. Среднегодовая инфляция за тот же период составила 8,36 %.

Валовые международные резервы Национального банка в декабре 2017 года составили 30,7 млрд $ (с начала года выросли на 3,4 %). Рост международных резервов регулятора (за счет перевода средств Национального фонда) способствовал расширению денежной базы (включает наличные деньги вне Национального банка Республики Казахстан (далее — НБ РК), корреспондентские и срочные депозиты БВУ и других организаций на счетах в НБ РК) на 12 % (с начала года) [3].

За трехлетний период доходы госбюджета выросли на 51,5 %, а госрасходы — на 51,8 %. За этот же период среднегодовые доходы госбюджета выросли на 18,89 %, а госрасходы — на 19,19 %. Среднегодовой рост МРП составляет 7 %: в 2015 году 1 982 тенге, в 2017 году — 2 269 тенге.

Для оценки реального положения банков второго уровня составлена таблица 2, характеризующая рост и состояние финансового сектора за 2015–2017 годы, по данным НБ РК.

Таблица 2. Рост и состояние банковского сектора за 2015–2017 годы

млрд тг

№ п/п	Наименование	2015	2016	2017	Темп роста, %
1	Активы	25 660	25 556,8	24 157,9	94,1
2	Ссудный портфель с учетом провизий	15 553,7	15 510,8	13 590,5	87,4
3	Провизии, сформированные по ссудному портфелю в соответствии с требованиями МСФО	1 879,8	1 704	-2 277,1	-121,1
4	Обязательства, из них:	21 290,2	22 716,2	21 128,2	99,2
5	- вклады физических лиц	6 885,5	7 907,8	8 226,9	119,5
6	- вклады юридических лиц	8 716,6	9 360,8	8 453,6	97,0
7	Собственный капитал	4 369,8	2 840,6	3 029,7	69,3
8	Чистый доход (убыток) после уплаты подоходного налога	222,6	397,6	-62,3	-28,0
9	Доходы, связанные с выплатой вознаграждения	1 685,8	2 165,7	2 338,5	138,7
10	Доходы, не связанные с выплатой вознаграждения	25 619	41 161,5	28 792,6	112,4
11	Итого доходы	27 304,8	43 327,2	31 131,1	114,0
12	Доля доходов к активам, %	106,4	169,5	128,9	22,5

Примечание: составлено автором на основе источника данных [3]

Из данных таблицы следует, что с 2015 года активы банков второго уровня снизились за три года на 3,9 %, обязательства — на 0,8 %. За этот период кредитный портфель банков второго уровня снизился на 12,6 %. Кредитный портфель банков второго уровня составил в среднем около 60–56,3 % активов, что говорит об активном участии государства в их деятельности. С 2015 года по настоящее время собственный капитал БВУ снизился на 30,7 %.

2 Прогноз функционирования финансовой системы Казахстана на среднесрочный период

Прогнозы государственного и республиканского бюджетов, Национального фонда Республики Казахстан, консолидированного бюджета Республики Казахстан с учетом предполагаемых внешних условий развития экономики Казахстана по базовому сценарию

(мировая цена на нефть 45,0 долл. США / баррель) и прогноза макроэкономических показателей на 2018–2020 годы, доходы государственного бюджета (без учета трансфертов), по прогнозам, вырастут с 7 513,7 млрд тенге в 2018 году до 9 340,9 млрд тенге в 2020 году (табл. 3).

Таблица 3. Прогноз доходов государственного бюджета (без учета трансфертов), млрд тг

Наименование	2017 год	Оценка, прогноз		
		2018 год	2019 год	2020 год
Доходы (без учета трансфертов)	6 883,50	7 513,70	8 495,80	9 340,90
Налоговые поступления	6 697,60	7 334,30	8 327,40	9 170,40
Неналоговые поступления	165,80	154,40	144,60	147,80
Доходы от операций с капиталом	20,10	25,00	23,80	22,80

Примечание: составлено автором.

По прогнозным данным, рост дохода бюджета в основном будет обеспечен с помощью увеличения налоговых поступлений. Налоговые поступления занимают 97,6 % в доходе бюджета. Темп роста налоговых поступлений по прогнозным данным составит в 2018 году 11 %, в 2019-м — 13 %, в 2020-м — 10 %.

Дефицит бюджета планируют снизить с 3 % к валовому внутреннему продукту (ВВП) в 2017 году до 1,10 % к валовому внутреннему продукту (ВВП) в 2018 году. Планируется также сократить до 1 % к 2019–2020 году (рис. 3). Уровень дефицита бюджета планируется сократить с 3,0 % к ВВП в 2017 году до 1,1 % к ВВП в 2018 году и до 1,0 % к ВВП в 2019–2020 годах (рис. 3). Дефицит бюджета будет поддерживаться в течение трех лет не более 653,5 млрд тенге.

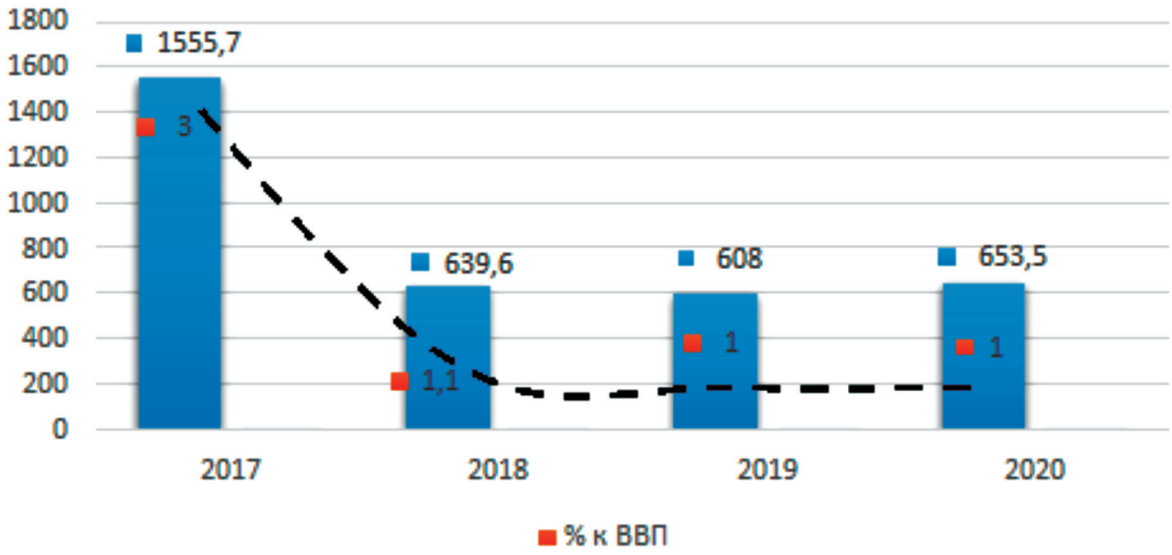


Рисунок 3. Дефицит государственного бюджета

Примечание: составлено автором на основе источника [4]

Это позволит сохранить долг правительства на хорошем уровне. Судя по прогнозируемым поступлениям и планируемому снижению дефицита бюджета, прогнозируется повышение расходов бюджета с 10 845,50 млрд тенге в 2018 году до 12 001,30 млрд тенге в 2020-м (рис. 4).

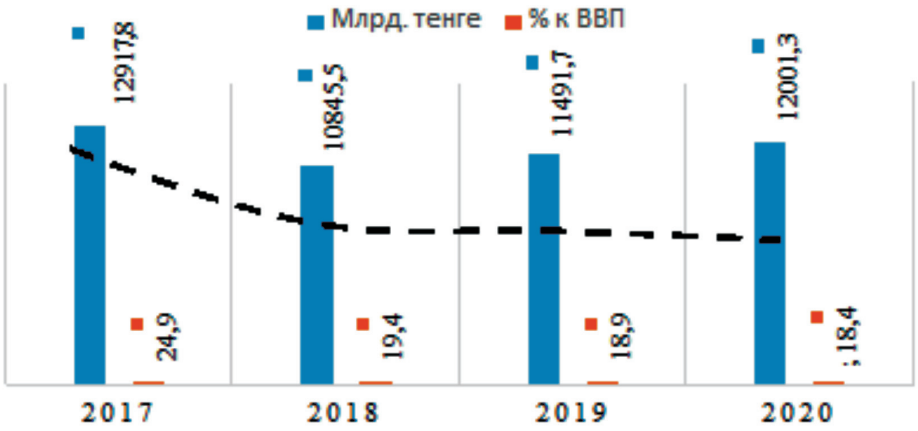


Рисунок 4. Прогноз расходов государственного бюджета

Примечание: составлено автором

Поступления консолидированного бюджета в 2017 году составили 9 199,3 млрд тенге, прогнозируется в 2020 году до 11 322,9 млрд тенге. Расходы в 2017 году по консолидированному бюджету составили 19 932,1 млрд тенге, прогнозируется в 2020 году 12 014 млрд тенге (табл. 4). Прогнозная мировая цена в 2018–2020 годах на нефть Brent — 45,0 долл. США / баррель прогнозирует снижение дефицита консолидированного бюджета с 7,2 % к ВВП в 2017 году до 1,1 % к ВВП в 2020-м.

Таблица 4. Прогноз консолидированного бюджета

млрд тг

№ п/п	Наименование	2017 год	Прогноз		
			2018 год	2019 год	2020 год
1	Поступления	9 199,3	9 666,9	10 587,4	11 322,9
2	% к ВВП	17,7	17,3	17,4	17,3
3	Нефтяные	2 375,3	2 208,3	2 164,6	2 121,2
4	Ненефтяные	6 823,9	7 458,7	8 422,8	9 201,7
5	Расходы	12 932,1	10 858,4	11 504,7	12 014,0
6	% к ВВП	24,9	19,4	18,9	18,4
7	Консолидированный баланс	-3 732,8	-1 191,5	-917,2	-691,1
8	% к ВВП	-7,2	-2,1	-1,5	-1,1
9	Ненефтяной баланс	-6 108,1	-3 399,7	-3 081,9	-2 812,3
10	% к ВВП	-11,8	-6,1	-5,1	-4,3

Примечание: составлено автором на основе источника [5]

Обсуждение

По полученным данным можно сделать следующие выводы:

1. Функционирование финансовой системы Казахстана в 2015–2017 годах происходило в условиях сокращения реальных доходов населения, медленно сокращающегося валютного дисбаланса в банковском секторе, высокой волатильности объемов операций, ставок и доходностей по разным инструментам, дисбаланса ликвидности финансового сектора.
2. Анализ структуры финансового сектора республики на начало 2018 года показал, что банковский сектор представлен 32 банками второго уровня, из которых 13 банков с иностранным участием, в том числе 11 дочерних банков.

3. Анализ общих показателей финансовой системы по данным Комитета статистики и Национального Банка РК за период с 2015 года по 2017 год показал, что денежная база за 2017 год увеличилась на 7,3 % и на конец декабря составила 5 538,7 млрд тенге. Денежная масса за 2017 год снизилась на 1,7 % — до 19 456,0 млрд тенге, наличные деньги в обращении увеличились на 11,3 % — до 1 946,3 млрд тенге. Индикатор М2, включающий наличные деньги, все тенговые и ликвидные валютные депозиты, уменьшился на 0,3 % (+7,5 %), до 13 513 трлн тенге. Инфляция в 2017 году (декабрь 2017 г. по сравнению с декабрем 2016 г.) составила 7,1 %. За три года инфляция снизилась с 13,6 до 7,1 %, или на 6,5 %. Среднегодовая инфляция за тот же период составила 8,36 %. Валовые международные резервы Национального банка в декабре 2017 года составили 30,7 млрд долл. США (с начала года выросли на 3,4 %). За трехлетний период доходы госбюджета выросли на 51,5 %, а госрасходы — на 51,8 %. За тот же период среднегодовые доходы госбюджета росли на 18,89 %, а госрасходы — на 19,19 %. Среднегодовой рост МРП составляет 7 %: в 2015 году составлял 1 982 тенге, в 2017 году — 2 269 тенге. Таким образом, сделан вывод о взаимосвязи показателя роста МРП, уровня чистой эмиссии НБ РК с показателями госбюджета. Уровень изменений ИПЦ в Казахстане связан с уровнем изменения МРП.

Заключение

К необходимым изменениям для оздоровления и здорового функционирования финансовой системы относятся следующие предложения:

- Снизить максимальную ставку кредитования до 12 %, а также прейти на финансовое английское право. Такое изменение позволит снизить базовую ставку до 3 %. Ставку для цели кредитования снизить до 6 % — это позволит кредитовать сельское хозяйство и производство.
- Отменить МРП и перейти на индексацию госрасходов, на показатель среднегодового индекса потребительских цен предыдущего года. Это снизит риски для банков по планированию, а также сделается невозможной девальвация тенге в любой перспективе. Будет достигнуто финансовое равновесие на рынках с помощью резкого снижения эмиссии тенге.
- Внедрить законодательный механизм формирования финансовых отношений компаний в целях становления их в будущем в качестве банков. Такая мера создаст механизм роста, очищения рынка финансовых услуг и механизм обновления.
- Внедрить всеобщее декларирование доходов и расходов субъектов экономики. Такая мера позволит кредитовать бизнес граждан по нормальным ставкам.

Основными приоритетами развития финансовой системы Казахстана, по нашему мнению, являются:

- международная интеграция и дальнейшее развитие на принципах, которые соответствуют лучшим международным стандартам (учитывая страны ОЭСР);
- увеличение капитализации, а также рост финансовых возможностей;
- консолидация банковского сектора;
- повышение эффективности управление системной ликвидностью за счет диверсификации фондирования по источникам, срокам и по валютам (капитал, оптовое, розничное), а также повышение устойчивости базы фондирования;
- повышение постоянного участия Национального банка Казахстана и стимулирование развития межбанковского рынка;
- риск-ориентированность в надзоре за субъектами финансового рынка;
- регулирование, нацеленное на развитие технологий, гибкое внедрение новых продуктов, а также регулирование, которое нацелено на эффективное управление капиталом финансовых предприятий;
- государство должно принимать активную роль в увеличении приватизации государственных активов и в увеличении предложения финансовых инструментов на фондовом рынке в рамках «народного IPO»;
- повысить финансовую грамотность потребителей финансовых услуг в стране;
- повысить автономность и независимость институциональной структуры Националь-

ного банка Республики Казахстан в части принятия решений по регулированию и надзору финансового рынка и финансовых организаций;
- повысить рыночную дисциплину;
- развитие денежно-кредитной политики республики с помощью внедрения и развития новых видов платежных инструментов;
- совершенствование работы системы консолидированного финансового надзора;
- совершенствование институциональной базы финансового рынка;
- необходимо развивать страховой рынок РК;
- усиление потенциала рынка ценных бумаг — это даст расширение возможностей для инвестирования;
- развитие фондового рынка;
- привлечение иностранных инвесторов;
- совершенствование законодательства.

«Перезагрузка» финансового сектора позволит улучшить финансовую систему республики. «Перезагрузка» финансового сектора имеет высокую значимость для экономики Казахстана, этому уделено значительное внимание в Послании финансовому сектору. Эта часть Послания очень насыщена конкретикой и содержит ряд принципиально важных мер, направленных на решение задач не только развития финансового сектора, но и экономики в целом.

В частности, отмечается необходимость оздоровления банковской системы, совершенствования мер по защите интересов граждан на финансовом рынке, обеспечения бизнеса долгосрочными кредитами, развития фондового рынка. Наиболее полно раскрыты меры по оздоровлению банковской системы, функционирование которой отличается определенными проблемами (в частности, вновь начался рост удельного веса неработающих кредитов), проявившимися в деятельности отдельных банков в прошлом году. Для повышения устойчивости банковского сектора в Послании ставится ряд задач. Прежде всего отмечается необходимость завершения очистки портфелей от «плохих» кредитов. Также ставится вопрос необходимости установления ответственности собственников банков за убытки этих финансовых учреждений — это необходимо для повышения качества менеджмента, ограничения возможностей для злоупотреблений, а также в контексте проблемы возмещения государственных средств, которые тратятся на поддержку банков. В этом русле предлагается рассматривать вывод средств из банков акционерами как тяжкое преступление.

Отдельно отмечена необходимость ужесточения контроля за банковским сектором со стороны Национального банка. Этот контроль должен быть жестким, своевременным и действенным, что должно предотвратить новые случаи злоупотреблений в банках, последствия которых приходится преодолевать массированными вливаниями государственных средств. Защита интересов граждан на финансовых рынках, тема которой затронута в Послании, предполагает принятие закона о банкротстве физических лиц, что позволит людям, попавшим в трудное финансовое положение, объявлять себя банкротом и получать передышку в выплатах по долгам.

Также Национальному банку дано поручение окончательно решить вопрос по валютным ипотечным займам населения, которые были предоставлены до 1 января 2016 года, когда законодательно был введен запрет на их выдачу физическим лицам. Одной из наиболее актуальных проблем не только финансового сектора, но и экономического развития Казахстана в целом является дефицит доступного кредитования, и эту проблему также предлагается решить. Национальному банку и Правительству поручено совместно решить вопрос обеспечения долгосрочным кредитованием бизнеса по ставкам, учитывающим реальную рентабельность в отраслях экономики. то есть необходимо увеличить кредитование экономики по относительно низким ставкам и на длительные сроки, что позволит активизировать инвестиционные процессы, ускорить создание новых производств, модернизацию промышленности и т. д. Учитывая, что в Послании сказано о совместных действиях в данной области Национального банка и правительства, можно ожидать, что практические действия будут лежать не только в сфере монетарной политики (которые, кстати, уже начались — 15 января Нацбанк снизил базовую ставку до 9,75 %), но и с использованием дополнительных мер, таких как субсидирование кредитных ставок и иные льготы.

Наконец, еще одним важнейшим направлением «перезагрузки» финансового сектора, отраженным в Послании, является развитие фондового рынка — проблема, актуальная в

Казахстане на протяжении многих лет. Развитие фондового рынка в Послании рассматривается в связке с дальнейшим улучшением инвестиционного климата, то есть с активизацией процесса привлечения инвестиций. Несмотря на позитивную динамику биржевой торговли акциями (оборот и капитализация выросли примерно вдвое за последние семь лет), общий уровень развития фондового рынка Казахстана пока что недостаточен, а его потенциал слабо задействован в привлечении инвестиций. Для решения задач развития фондового рынка в Послании предусматривается вывод акций национальных компаний ФНБ «Самрук-Казына» на IPO. Эта мера уже применялась ранее («народное IPO» акций компаний KEGOC и «КазТрансОйл») и заметно оживила рыночную активность, поэтому продолжение такой практики станет заметным вкладом в развитие казахстанского фондового рынка.

Привлечение же иностранных инвесторов на отечественный рынок и в целом повышение его роли на международном уровне будет осуществляться с участием международного финансового центра «Астана», который начал свою работу. «В целом можно отметить, что задача “перезагрузки” казахстанского финансового сектора имеет высокую значимость для экономики страны, речь идет не просто о его развитии, но о новом качестве этого развития, что подразумевается как использованным термином “перезагрузка”, так и сутью объявленных мер». Этот качественный сдвиг в функционировании финансового сектора предполагает, с одной стороны, решение давно назревших проблем, особенно в банковской системе, и, с другой стороны, — достижение или хотя бы приближение к современным стандартам развитых государств, на что направлены, в частности, меры по развитию фондового рынка, улучшению инвестиционного климата, совершенствованию законодательства.

Таким образом, финансовая система региона, представляющая собой совокупность институтов, организаций, обеспечивающих эффективное развитие социально-экономической системы на основе распределения стоимостного совокупного общественного продукта, обладая институциональной и субъектной (организационной) структурой, в своей целевой направленности развития решает институциональные и организационные задачи исходя из соблюдения установленных норм и правил, создающих благоприятные условия для успешного и устойчивого социально-экономического развития региона, выполнения состава организационных и институциональных базовых функций региональной финансовой системы.

Список литературы

1. Куликов, Д., Баранова, В., Ашигали, Ж., Порохова, Н. Мухина, М. Стабильность финансовой системы Казахстана постепенно растет, но дисбалансы сохраняются // https://www.acra-ratings.ru/research/521, 20.12.17.
2. http://stat.gov.kz — сайт Комитета статистики Республики Казахстан.
3. http://www.nationalbank.kz/?switch=russian — сайт Национального банка Республики Казахстан.
4. Государственный бюджет: Учебник / С. Омирбаев. — 635 с.
5. Сергиенко, О. В. Финансовая политика государства в условиях кризиса // Сибирский торгово-экономический журнал. — 2016. — № 1 (22). — С. 115–120.

Особенности сделок по слиянию и поглощению на банковском рынке Республики Казахстан

Айбек Токсанбаев

Алматы Менеджмент Университет, г. Алматы, Республика Казахстан
toksanbaev@gmail.com

Резюме. Практика совершения сделок по слиянию и поглощению на банковском рынке Казахстана недостаточно развита и изучена, однако в поисках оптимальных решений обеспечения своего стабильного положения банки все чаще прибегают к консолидациям. В связи с этим на основе изучения особенностей совершения состоявшихся сделок в отечественном банковском секторе автор делает выводы о мотивации, побудившей к совершению таких сделок, а также об их эффективности и результативности.

Ключевые слова: сделки по слиянию и поглощению, банковский рынок Республики Казахстан, мотивы сделок M&A.

Текущее состояние банковского рынка, по оценке экспертов, достаточно уязвимо. Согласно отчету Ассоциации финансистов Казахстана по итогам 2017 года, произошло снижение совокупных активов банков второго уровня (БВУ) на 5,2 % (1,3 трлн тг) — до 24,2 трлн тенге [1]. С тем, чтобы предотвратить кризисные явления в банковском секторе, Национальный банк Республики Казахстан разработал Программу повышения устойчивости банковского сектора, в рамках которой до 7 февраля 2018 года осуществлялся прием заявок от БВУ на участие в «оздоровлении» путем применения мер, предусмотренных данной программой. В рамках реализации программы Нацбанк Казахстана выделил 653 млрд тенге банкам — участникам программы, среди которых 5 БВУ (АТФ Банк, Евразийский банк, Цеснабанк, Банк ЦентрКредит, Bank RBK), составляющим 28 % активов всей банковской системы. Основная часть выделенных финансовых средств ушла на списание с баланса банков «плохих» кредитов, то есть с просрочкой свыше 90 дней [2].

Национальный банк официально заявил, что поддерживаться в рамках программы должны только крупные банки, состояние которых может сказаться на устойчивости банковской системы в целом. Мелкие и средние банки должны рассчитывать только на собственные силы в преодолении проблем с «плохими» кредитами, обеспечения стабильного состояния, а также выдерживания конкуренции на банковском рынке.

Развитие банковской системы и обеспечение ее стабильности может достигаться, в том числе, и путем совершения сделок по слиянию и поглощению. Изучение данного механизма и определенные меры по развитию таких сделок в Казахстане содержатся в Программе обеспечения стабильности банковского сектора РК. Данный механизм — один из распространенных в практике развитых стран мира.

Объединение банков приводит к их укрупнению, аккумулированию их совместных активов, что должно приводить к стабилизации уже общего финансового института. Отечественная практика совершенных сделок слияния и поглощения на банковском рынке Казахстана немногочисленна. В практике Казахстана реорганизация банков путем различного рода консолидаций — явление достаточно новое и неизученное, а потому порождающее, с одной стороны, много опасений, а с другой — разные позиции по этому поводу, в том числе диаметрально противоположные. Ряд специалистов-практиков, среди которых У. Шаяхметова [3], С. Полыгалов [1] и другие, высказывают позицию относительно увеличения количества таких сделок в ближайшей перспективе. Так, в 2017 году четыре банка выразили желание объединиться: АО «Казкоммерцбанк» с АО «Народный банк» и АО «Цеснабанк» с АО «Банк ЦентрКредит». Одной из причин для таких заявлений и совершения сделок по объединению банков явился выкуп доли акций Халыкбанком у Казкоммерцбанка, а также Цеснабанком у ЦентрКредита.

Мотивация добровольной реорганизации банков может быть различной. Немногочисленные случаи такой реорганизации казахстанских банков свидетельствуют о том, что основными мотивами реорганизации являются увеличение их уровня капитализации и активов, расширение рынков присутствия, приобретение филиальной сети и новых клиентов [4].

В настоящей статье предпринята попытка рассмотреть совершенные на банковском рынке сделки по слиянию и поглощению (см. табл. 1) с позиции выявления их основных причин (мотивов) и эффективности этих сделок на основе финансовых показателей банков до совершения сделок и после их совершения.

Таблица 1. M&A-сделки на банковском рынке Казахстана и их основные характеристики

M&A-сделка	Наименование банка	Финансовые показатели до сделки, тыс. тг	Основная причина совершения сделки	Финансовые показатели по завершении сделки
Казкоммерцбанк + БТА Банк	Казкоммерцбанк	*На момент инициации сделки (01.07.2014):* Активы: 2 800 741 758 Собственный капитал: 383 787 327 Доход (после уплаты КПН): 19 243 260 Доля в кредитах с просрочкой платежей: 37,5 %	Низкая доходность для высоких активов у Казкоммерцбанка. Убыточность БТА Банка	На дату совершения сделки (01.07.2015): Активы: 3 648 035 352 Собственный капитал: 386 782 784 Доход: -77 618 149 Доля в кредитах с просрочкой платежей: 16,8 % Убыточность объединенной структуры до 1 июля 2016 г. Фин. показатели на 01.06.2016: Активы: 4 815 720 937 Собственный капитал 438 208 852; Доход (после уплаты КПН): 59 667 786 Доля кредита с просрочкой в платежах: 11,46 %
	БТА Банк	*На момент инициации сделки (01.07.2014)* Активы: 1 521 562 956 Собственный капитал: 230 817 254 Доход (после уплаты КПН): -7 378 371 Доля в кредитах с просрочкой платежей: 90,50 %		
АО «Альянс Банк» + АО «Темирбанк» + АО Forte Bank	АО «Альянс Банк»	*На момент инициации сделки (01.04.2014):* Активы: 484 030 056 Собственный капитал: -74 927 049 Доход (после уплаты КПН): -84 985 566 Доля в кредитах с просрочкой платежей: 63,89 %	Убыточность АО «Альянс Банк». Упрочение позиций АО «Темир банк». Для АО Forte Bank: повышение конкурентоспособности, выполнение требований к финансовой устойчивости, повышение прибыльности	На дату совершения сделки (01.01.2015): Активы: 900 748 584 Собственный капитал: 151 674 774 Доход (после уплаты КПН): 217 346 Доля в кредитах с просрочкой платежей: 33,38 % Объединенная структура демонстрировала стабильность и положительную динамику дохода в 2015–2017 гг.
	АО «Темирбанк»	*На момент инициации сделки (01.04.2014):* Активы: 334 488 416 Собственный капитал: 63 744 291 Доход (после уплаты КПН): 1 778 615 Доля в кредитах с просрочкой платежей: 49,93 %		
	АО ForteBank	*На момент инициации сделки (01.04.2014):* Активы: 55 709 146 Собственный капитал: 9 857 709 Доход (после уплаты КПН): 15 218 Доля в кредитах с просрочкой платежей: 6,21 %		

АО EU Bank + АО «Евразийский банк»	АО EU Bank (ДБ АО «Евразийский банк»)	*На момент инициации сделки (01.02.2016):* Активы: 22 821 589 Собственный капитал: 11 969 448 Доход (после уплаты КПН): 190 246 Доля в кредитах с просрочкой платежей: 8,64 %	Принятие мер, направленных на восстановление финансовой устойчивости АО «Евразийский банк» путем объединения капиталов, сокращения издержек на содержание дочернего банка до 01.01.2017	На дату совершения сделки (01.06.2016): Активы: 1 024 712 637 Собственный капитал: 71 219 891 Доход (после уплаты КПН): -6 398 120 Доля в кредитах с просрочкой платежей: 18,68 % Убыточность объединенной структуры	
	АО «Евразийский банк»	*На момент инициации сделки (01.02.2016):* Активы: 1 067 681 838 Собственный капитал: 75 014 293 Доход (после уплаты КПН): -2 613 569 Доля в кредитах с просрочкой платежей: 17,69 %			

30 июня 2015 года состоялась сделка между Казкоммерцбанком и БТА Банком, в результате которой БТА Банк был присоединен к Казкоммерцбанку. Заметим, что Казахстанско-британская торгово-промышленная палата удостоила Казкоммерцбанк награды «Лучшая M&A-сделка 2015 года на рынке СНГ и успешная интеграция банков — лидеров рынка» за высокий уровень проведения объединения с БТА Банком. Согласно экспертным оценкам Казахстанско-британской палаты, данная сделка стала крупнейшей на рынке слияний и поглощений за всю историю финансового рынка не только Казахстана, но и на пространстве СНГ, т. к. впервые на постсоветском пространстве произошло объединение двух крупных финансовых институтов сопоставимых размеров. Учитывая масштабы двух банков, их интеграция представляла чрезвычайную сложность, однако как с юридической, так и с технической стороны этот процесс был проведен безупречно, в рекордно сжатые сроки — всего за год, т. к. сделка была инициирована 30 июня 2014 года, и аккуратно, без каких-либо технических сбоев. После совершения сделки объединенный финансовый институт стал функционировать под брендом и на технологической платформе Казкоммерцбанка. Результатом интеграции стал существенный рост клиентской базы объединенного банка, которая выросла до 6 млн [5].

Как указывалось выше, несмотря на столь высокую оценку данной сделки со стороны Казахстанско-британской торгово-промышленной палаты, в 2014 году Казкоммерцбанк и Народный банк объявили об объединении, а условия предстоящего объединения в настоящий момент активно обсуждаются сторонами, реализуется ряд мер, направленных на планомерную интеграцию обеих банковских структур.

Обратим внимание на финансовые показатели Казкоммерцбанка на 1 июля 2014 года (на момент инициирования сделки с БТА Банком), а также на их динамику до 01.07.2015 (см. табл. 2), с тем чтобы определить, какие меры были предприняты для достижения синергетического эффекта.

Таблица 2. Финансовые показатели АО «Казкоммерцбанк», предшествующие совершению сделки M&A

Период	Активы	Из них		Собственный капитал по балансу	Превышение текущих доходов (расходов) над текущими расходами (доходами) после уплаты подоходного налога
		кредиты с просрочкой платежей			
		сумма	доля в кредитах, %		
1	2	3	4	5	6
01.07.2014	2 800 741 758	996 570 747	37,48	383 787 327	19 243 260
01.01.2015	2 868 920 791	625 839 944	27,33	396 091 850	31 915 455

1	2	3	4	5	6
01.02.2015	2 853 192 321	605 485 920	26,05	398 103 906	1 765 143
01.03.2015	2 842 566 228	581 022 915	25,77	400 053 662	3 400 382
01.04.2015	2 962 663 837	659 506 772	28,84	432 255 720	14 686 861
01.05.2015	2 876 432 137	549 314 001	23,96	431 100 464	16 153 186
01.06.2015	2 879 201 085	550 414 669	24,00	421 235 513	19 597 625

Как видно из таблицы, на 01.07.2014 активы Казкоммерцбанка составили 2 800 741 758 тыс. тг, собственный капитал по балансу был оценен в размере 383 787 327 тыс. тг, а превышение доходов над расходами определено в размере 19 243 260 тыс. тг.

По представленным данным можно заметить некоторую работу по сокращению кредитов с просрочкой платежа, доля которых уменьшилась с момента инициирования сделки с 37,48 до 24,00 % перед завершением сделки. Заметен рост собственного капитала банка.

Следует отметить, что для столь крупного по количеству активов банка его доходность зачастую уступала доходности Народного банка, который на тот момент имел меньшие активы и являлся его основным конкурентом. Так, например, на 01.02.2014 при активах Казкоммерцбанка в размере 2 511 898 007 тыс. тг превышение доходов было только на уровне 2 551 183 тыс. тг, тогда как у Народного банка активы составляли 2 368 569 263 тыс. тг (разница в активах на 143 328 744 тыс. тг, или примерно в 6 %, лидером по которым был Казкоммерцбанк), а доходность Народного банка была на уровне 7 289 002 тыс. тг, то есть превышала доходность Казкоммерцбанка примерно на 286 % — почти в 3 раза. Соответствующая тенденция отмечается и на 1 марта 2014 года, когда у Народного банка при активах в 2 809 986 129 тыс. тг доход превышал расходы на 13 502 280 тыс. тг, в то время как у Казкоммерцбанка данные показатели были зафиксированы на уровне 2 708 353 940 тыс. тг (активы), а доходность составила 2 580 121 тыс. тг, то есть доходность Народного банка была более чем в 5 раз выше. чем у Казкоммерцбанка.

Если рассматривать финансовые показатели БТА Банка, то данный банк находился в убыточном положении (см. табл. 3), показатель превышения текущих доходов (расходов) над текущими расходами (доходами) после уплаты подоходного налога с апреля 2014 года которого стал демонстрировать отрицательные отметки.

Таблица 3. Финансовые показатели АО «БТА Банк», предшествующие совершению сделки M&A

Период	Активы	Из них		Собственный капитал по балансу	Превышение текущих доходов (расходов) над текущими расходами (доходами) после уплаты подоходного налога
		кредиты с просрочкой платежей			
		сумма	доля в кредитах, %		
01.07.2014	1 521 562 956	2 413 245 181	90,50	230 817 254	-7 378 371
01.01.2015	1 455 350 266	1 863 368 015	85,26	73 442 674	-114 481 016
01.02.2015	1 373 600 706	1 867 297 967	85,92	73 349 231	-100 513
01.03.2015	1 351 935 331	1 849 468 190	85,98	73 803 144	528 995
01.04.2015	1 341 665 462	1 867 288 169	87,17	71 938 948	-2 817 437
01.05.2015	1 327 504 050	1 835 542 259	87,04	70 985 759	-4 193 215
01.06.2015	1 262 579 949	1 778 212 292	87,87	10 036 264	-65 142 329

Как видно из показателей, доля «плохих» кредитов уменьшилась незначительно. Усилия менеджмента банка по совершению сделки не привела к уменьшению убыточности банка. Также отмечается значительное сокращение размера собственного капитала банка —

с 230 817 254 тыс. тг на момент инициирования сделки до 10 036 264 тыс. тг перед самым ее совершением.

Таким образом, заинтересованность в объединении БТА Банком и Казкоммерцбанком была вызвана прежде всего убыточным состоянием БТА Банка, а также низкой доходностью для столь высоких активов у Казкоммерцбанка.

На наш взгляд, низкая доходность Казкоммерцбанка и убыточность Банка БТА следовала из наличия достаточно высокой доли кредитов с просрочкой платежей.

Из представленных в таблице 4 показателей видно, что результатом сделки по присоединению БТА Банка к Казкоммерцбанку стала убыточность Казкоммерцбанка.

Таблица 4. Финансовые показатели АО «Казкоммерцбанк» (01.07.2015 — 01.12.2015)

Период	Активы	Из них		Собственный капитал по балансу	Превышение текущих доходов (расходов) над текущими расходами (доходами) после уплаты подоходного налога
		кредиты с просрочкой платежей			
		сумма	доля в кредитах, %		
01.07.2015	3 648 035 352	474 461 998	16,84	386 782 784	-77 618 149
01.08.2015	3 644 920 154	422 678 664	15,49	404 916 504	-60 502 063
01.09.2015	4 081 391 254	397 997 540	12,70	410 923 179	-58 817 120
01.10.2015	4 350 584 260	432 367 948	12,54	402 469 811	-71 092 467
01.11.2015	4 591 705 919	435 905 279	12,32	413 360 206	-59 181 997
01.12.2015	4 801 471 333	565 209 744	15,00	425 625 988	-49 908 798

Так, на 1 июля 2015 года, то есть на момент завершения сделки по присоединению БТА Банка, активы Казкоммерцбанка составляли 3 648 035 352 тыс. тг, собственный капитал по балансу составил 386 782 784 тыс. тг, а расходы превысили доходы на 77 618 149 тыс. тг. Кредиты с просрочкой платежей были зафиксированы в сумме 474 461 998 тыс. тг, или 16,84 %. Однако банку удалось все же преодолеть кризисный этап, и на 1 июля 2016 года, ровно через год после совершения сделки по присоединению, активы Казкоммерцбанка составляли 4 815 720 937 тыс. тг., собственный капитал был в размере 438 208 852 тыс. тг, превышение доходов над расходами составило 59 667 786 тыс. тг, кредиты с просрочкой платежей были рассчитаны в размере 443 667 285 тыс. тг, соответственно, доля кредита в платежах составила 11,46 %.

Анализируя финансовое положение Казкоммерцбанка на 1 июля 2017 года, можно отметить убыточность организации на фоне уменьшения активов до размера 3 439 242 774 тыс. тг, увеличения доли кредитов с просрочкой платежей на уровне 37,69 %, как следствие, уменьшения размера собственного капитала по балансу до 288 750 261 тыс. тг и превышения расходов над доходами после уплаты корпоративного подоходного налога в сумме 397 043 757 тыс. тг. Именно такие отрицательные показатели, на наш взгляд, и побудили акционеров Казкоммерцбанка выйти с предложением к Национальному банку Казахстана для проведения очередной сделки по слиянию и присоединению.

Касательно филиалов и отделений в результате сделки присоединения БТА к Казкоммерцбанку можно отметить, что число филиалов и отделений в результате незначительно увеличилось, до 333 по состоянию на май 2015 года. Однако к началу 2017 года их количество сократилось на 26,7 % (на 89 отделений) — до 244. В результате сделки снижено количество банкоматов на 5,7 % (51 аппарат) — до 2208 машин [6]. На момент объединения филиальная сеть составляла 14 % от всей филиальной сети БВУ Казахстана [7]. В настоящее время, по информации Национального банка Казахстана, Казкоммерцбанк располагает 21 филиалом и 204 дополнительными помещениями. В результате совершения сделки, по информации акционеров, около 20 % сотрудников сокращены [6].

Таким образом, можно говорить об оптимизации затрат Казкоммерцбанка в результате объединения ресурсов двух финансово-кредитных институтов за счет сокращения персонала, обладающего дублирующими функциями, а также путем сокращения филиалов (отделений), что также привело к расторжению трудовых отношений с сотрудниками упраздняемых подразделений.

Тем не менее, как показывают финансовые показатели данного банка, сделка не привела к ожидаемому долгосрочному стабильному положению объединенной организации, причины чего, по нашему мнению, заключаются в следующем:

- при реорганизации не были решены вопросы относительно учета имевшейся у банков финансовой нагрузки по взятых ими обязательствам;
- непрофессиональный менеджмент и (или) же принятие управленческих решений, несущих слишком большие риски для стабильности финансового института;
- кризисные явления в мировой экономике, выражающиеся в падении цен на нефть и другие сырьевые продукты, в девальвации курса национальной валюты, что привело к падению платежеспособности населения, в результате чего продукты кредитования стали менее востребованы населением, а также снижению цен на недвижимость и сокращению количества сделок в данном секторе экономики.

1 января 2015 года состоялось объединение АО «Альянс Банк», АО «Темирбанк» и АО ForteBank посредством процедуры добровольной реорганизации указанных банков в форме присоединения АО «Темирбанк» и АО ForteBank к АО «Альянс Банк». При этом АО «Альянс Банк» было переименовано в АО ForteBank. Одобрение Национального банка РК на объединение банков было получено 20 марта 2014 года. В начале июля 2014 года стало известно, что Альянс Банк и Темирбанк установили единые комиссии в банкоматах, что означало, что при обналичивании средств через банкоматы этих банков с использованием зарплатных карт Альянса и Темирбанка комиссия уже не взималась [8].

Рассмотрим основные финансовые показатели банков до объединения и полученный результат в результате совершения сделки по присоединению банков.

Финансовые показатели АО «Альянс Банк» (см. табл. 5) до процесса консолидации показывали значительную долю в кредитах с просрочкой платежей, размер которой уменьшается с октября 2014 года по февраль 2015 года, то есть к моменту завершения сделки, с 48,55 до 33,38 %. Улучшение финансовых показателей банка также прослеживается в его активах, которые постепенно ежемесячно увеличиваются; особенно отличительно улучшение положения банка по таким показателям, как собственный капитал (по балансу) и превышение текущих доходов (расходов) над текущими расходами (доходами) после уплаты подоходного налога. Собственный капитал из отрицательных показателей, характерных для октября — декабря 2014 года, принял положительные значения.

Таблица 5. Финансовые показатели АО «Альянс Банк» (окт. 2014 г. — февр. 2015 г.)

Период	Активы	Доля в кредитах, %	Собственный капитал	Превышение текущих доходов (расходов) над текущими расходами (доходами) после уплаты подоходного налога
Окт. 2014 г.	424 276 124	48,55	-108 282 779	-117 716 846
Нояб. 2014 г.	441 843 519	46,30	-106 331 668	-115 730 039
Дек. 2014 г.	452 568 481	40,66	-105 583 572	-115 003 543
Янв. 2015 г.	617 037 515	35,62	152 181 504	84 217 402
Фев. 2015 г.	900 748 584	33,38	151 674 774	217 346

Аналогичная динамика прослеживается по доходности банка — от его убыточности на октябрь — декабрь 2014 года до прибыли в январе 2015 года. Динамика указанных показателей свидетельствует о принятии менеджментом банка эффективных мер по упрочению финансового положения данной организации.

Финансовые показатели Темирбанка и ForteBank были более положительными, нежели у Альянс Банка. АО «Темирбанк» было средним по капиталу банком на рынке Казахстана и достаточно стабильным, уровень кредитов с просрочкой платежа которого имела тенденцию к уменьшению в рамках мероприятий по совершению сделки, и на момент сделки на 1 января 2015 года доля в кредитах с просрочкой платежей составила 27,49 % (см. табл. 6).

Таблица 6. Финансовые показатели
АО «Темирбанк» (окт. 2014 г. — янв. 2015 г.)

Период	Активы	Доля в кредитах с просрочкой платежей, %	Собственный капитал	Превышение текущих доходов (расходов) над текущими расходами (доходами) после уплаты подоходного налога
Окт. 2014 г.	360 605 465	37,14	54 617 351	10 084 156
Нояб. 2014 г.	360 707 615	33,57	54 331 418	9 798 223
Дек. 2014 г.	381 556 086	26,40	54 460 122	9 926 927
Янв. 2015 г.	359 972 520	27,49	54 492 521	9 959 326

Если говорить о финансовых показателях АО ForteBank на те же вышеуказанные периоды (см. табл. 7), то следует отметить, что данный банк был достаточно мелким, при этом данный финансово-кредитный институт в целом демонстрировал в тот период положительную динамику по увеличению активов, собственного капитала, доходности бизнеса. Также следует отметить, как и в рассмотренных ранее двух банках по данной сделке, уменьшение кредитов с просрочкой платежей.

Таблица 7. Финансовые показатели
АО ForteBank до сделки по присоединению

Период	Активы	Доля в кредитах с просрочкой платежей, %	Собственный капитал	Превышение текущих доходов (расходов) над текущими расходами (доходами) после уплаты подоходного налога
Окт. 2014 г.	55 080 428	5,89	9 956 344	570 423
Нояб. 2014 г.	55 327 846	5,49	10 090 558	704 637
Дек. 2014 г.	53 828 213	6,32	10 118 565	732 644
Янв. 2015 г.	57 151 307	3,48	10 267 572	881 651

В связи с ужесточением и повышением требований к финансовой устойчивости банков для мелких банков процедуры слияния и поглощения являются «спасительным» механизмом для выживания на рынке, а также повышения прибыльности их бизнеса. Поэтому участие банка в этой сделке видится прежде всего именно в этом качестве.

В январе 2015 года сделка этих банков была завершена. Финансовые показатели объединенного банка демонстрирует дальнейшие последовательные действия руководства банка по расчистке от проблемных кредитов, что сказывается на росте доходов и собственного капитала банка (см. табл. 8).

Таблица 8. Финансовые показатели АО «Альянс Банк» (01.02.2015 — 01.05.2015)

Период	Активы	Из них		Собственный капитал по балансу	Превышение текущих доходов (расходов) над текущими расходами (доходами) после уплаты подоходного налога
		кредиты с просрочкой платежей			
		сумма	доля в кредитах, %		
01.02.2015	900 748 584	184 894 247	33,38	151 674 774	217 346
01.03.2015	894 298 442	156 882 900	29,66	152 712 398	1 301 271
01.04.2015	888 234 569	125 239 333	25,91	155 895 648	2 419 784
01.05.2015	915 115 068	117 880 420	24,37	158 633 596	5 160 968

На 01.01.2016 активы ForteBank увеличились до 1 065 707 128 тыс. тг, кредиты с просрочкой платежа — 77 864 368 тыс. тг, доля в кредитах — 14,97 %, собственный капитал — 167 367 684 тыс. тг, превышение доходов над расходами — 11 005 149 тыс. тг. Таким образом, активы увеличились, сумма кредитов с просрочкой платежей уменьшилась, в целом показатели банка можно охарактеризовать за 2015/16 год как стабильное.

На 01.01.2017 активы банка составили 1 218 400 388 тыс. тг, кредиты с просрочкой платежа уменьшились также по сравнению с данными на 01.01.2016 и составили 59 955 301 тыс. тг, что составляет долю в кредитах в размере 11,64 %, собственный капитал по балансу оценен в сумме 176 861 992 тыс. тг, что показывает увеличение, превышение текущих доходов над текущими расходами составило 10 159 070 тыс. тг. Данные показатели также свидетельствуют, что 2016/17 год был стабильным для банка.

На начало 2018 года активы банка составили 1 504 720 381 тыс. тг (увеличение к 01.01.2017), кредиты с просрочкой платежа составили 69 576 546 тыс. тг, доля в кредитах увеличилась, соответственно, до 11,96 %, собственный капитал — 192 512 116 тыс. тг (увеличение к показателю 01.01.2017), текущие доходы превысили расходы в сумме 19 121 753 тыс. тг (увеличение к показателю 01.01.2017). Период с 01.01.2017 по 01.01.2018 в целом может также быть охарактеризован как стабильный для банка и характеризующийся ростом прибыльности.

Однако следует отметить, что с февраля текущего года в финансовых показателях данного банка наблюдается динамика в сторону увеличения доли в кредитах с просрочкой платежа и сокращение текущих доходов над расходами. Так, на 01.04.2018 активы объединенного ForteBank увеличились до 1 503 916 418 тыс. тг, кредиты с просрочкой платежа составили 89 095 600 тыс. тг (увеличение на 29 140 299 тыс. тг к 01.01.2017 и на 19 519 054 тыс. тг к данным 01.01.2018), доля в кредитах, соответственно, увеличилась до 15,77 % (на 4,13 % выше чем показатель 01.01.2017, и на 3,81 % выше, чем показатель на 01.01.2018), при этом собственный капитал увеличился примерно на 4 % по сравнению с 01.01.2017 и одновременно уменьшение приблизительно на 6 % по сравнению с показателем на 01.01.2018, и составил 182 691 603 тыс. тг, превышение доходов над текущими расходами составило 4 753 093 тыс. тг, что является значительным уменьшением по сравнению с показателями 01.01.2017 и на 01.01.2018 (уменьшение уровня текущего дохода в 4 раза). Изменение динамики в сторону снижения доходности и кредитов с просрочкой платежа отмечается с февраля текущего года и требует дальнейшего наблюдения для оценки состояния банка за год.

На момент объединения филиальная сеть банка составила 122 отделения — 5,1 % от филиальной сети по республике. Преимущественно банк сконцентрирован в г. Алматы и Восточно-Казахстанской области (по 13,9 % от филиальной сети банка). Также банк достаточно хорошо представлен в Карагандинской и Южно-Казахстанской областях (по 10,7 %) [7]. На апрель 2018 года данный банк располагает 19 филиалами и 97 дополнительными помещениями, согласно информации Национального банка Казахстана, то есть за последние три года объединенный банк сократил несколько отделений.

Таким образом, особенностью сделки АО «Альянс Банк», АО «Темирбанк» и АО ForteBank является принятие органами управления банков мер по стабилизации банков до завершения самой сделки, что выразилось в сокращении количества кредитов с просрочкой платежа, что привело к положительным показателям доходности всех трех банков перед процессом их объединения в один банк, что, безусловно, явилось одной из важнейших составляющих достижения синергии при реорганизации банков, укрупнении капитала и стабилизации данной финансово-кредитной организации.

Следующей сделкой объединения банков, которая состоялась в Казахстане между БВУ, стала добровольная реорганизация в форме присоединения АО EU Bank к АО «Евразийский банк», которая состоялась в мае 2016 года. Данная сделка имеет свои особенности. Так, присоединенный АО EU Bank является дочерним банком Евразийского банка. Данный банк именовался ранее Банком Позитив Казахстан, 100 % акций которого были приобретены Евразийским банком в декабре 2015 года у турецкого BankPozitif Kredi ve Kalkinma Bankasi Anonim Sirketi [9]. Путем приобретения данного банка Евразийский банк добился существенного расширения своей клиентской базы, представленной клиентами из Турции. Кроме того, от приобретенного банка и в связи с совершенной реорганизацией по объединению двух банковских структур менеджмент банка приобрел зарубежных сотрудников, которые обеспечивали дальнейшее развитие сотрудничества банка с крупными компаниями Турции. 19 января 2016 года наименование АО «Банк Позитив Казахстан» было изменено на АО EU Bank (ДБ АО «Евразийский банк»). В мае 2016 года Евразийский банк в рамках процесса присоединения, получив разрешение Национального банка, подписал соответствующий передаточный акт, после чего укрупнившийся банк работает под брендом АО «Евразийский банк». После подписания передаточного акта все права и обязательства EU Bank согласно действующему законодательству перешли к Евразийскому банку [10].

На 01.01.2016, то есть на момент покупки 100 % акций Банка Позитив Казахстан, состояние данного банка характеризовалось наличием активов в размере 22 253 159 тыс. тг, кредиты с просрочкой платежа — 1 102 071 тыс. тг (доля в кредитах 7,20 %), собственный капитал оценивался в сумме 11 779 202 тыс. тг, превышение доходов над расходами — 993 958 тыс. тг.

На начало 2016 года активы Евразийского банка составляли 1 037 679 129 тыс. тг, кредиты с просрочкой платежа — 95 873 229 тыс. тг (доля в кредитах 14,64 %), собственные средства — 77 232 908 тыс. тг, доходность на уровне 3 079 474 тыс. тг. Однако с февраля 2016 года показатели превышения текущих доходов над текущими расходами снизились до отрицательных.

На 1 мая 2016 года, к моменту объединения банков, активы АО EU Bank (ДБ АО «Евразийский банк») составили 17 776 372 тыс. тг (данный показатель показывает значительное уменьшение активов по сравнению с 01.01.2016), кредиты с просрочкой платежа — 1 737 787 тыс. тг (доля в кредитах 15,51 %), что демонстрирует увеличение более чем в два раза проблемных кредитов, собственный капитал по балансу оценивался в 12 053 659 тыс. тг (увеличение к показателю 01.01.2016), доходность на текущий месяц — 274 457 тыс. тг (значительное сокращение уровня текущих доходов над расходами). Финансовые показатели АО «Евразийский банк» были представлены активами в размере 983 470 945 тыс. тг (уменьшение к показателю 01.01.2016), кредиты с просрочкой платежа — 122 470 115 тыс. тг (доля в кредитах 19,45 %), что является явным показателем стремительного увеличения проблемных кредитов на 4,81 % размера доли в кредитах, по которым имеется просрочка, собственный капитал понизился до 71 258 497 тыс. тг (почти на 6 млн тг по сравнению с данными на 01.01.2016), кроме того, расходы над доходами банка стремительно увеличивались и составили -6 410 456 тыс. тг, то есть банк с доходов, которые имел на начало года, вышел в убыток.

В связи с этим основным мотивом объединения банков путем присоединения дочернего банка АО EU Bank (ДБ АО «Евразийский банк»), опираясь на представленные данные, является принятие Евразийским банком мер по восстановлению своей финансовой устойчивости посредством объединения капиталов, а также сокращения издержек на содержание дочернего банка (см. табл. 9).

Таблица 9. Финансовые показатели АО «Евразийский банк» (01.06.2016 — 01.12.2016)

тыс. тг

№ п/п	Активы	Из них		Собственный капитал по балансу	Превышение текущих доходов (расходов) над текущими расходами (доходами) после уплаты подоходного налога
		кредиты с просрочкой платежей			
		сумма	доля в кредитах, %		
01.06.2016	1 024 712 637	120 228 355	18,68	71 219 891	-6 398 120
01.07.2016	1 012 834 405	142 014 820	21,78	71 399 895	-6 278 773
01.08.2016	984 355 282	147 386 739	22,49	72 026 262	-5 704 111
01.09.2016	955 970 924	109 171 967	16,52	72 281 079	-5 453 623
01.10.2016	984 853 336	125 450 667	18,32	74 796 404	-2 946 769
01.11.2016	1 020 787 059	132 838 305	19,29	88 606 065	-3 398 179
01.12.2016	1 032 434 790	155 286 107	22,63	90 644 158	-1 378 020

Объединенный Евразийский банк в июне 2016 года обладал активами в размере 1 024 712 637 тыс. тг, кредиты с просрочкой платежа понизились до уровня 120 228 355 тыс. тг, доля в кредитах составила 18,68 % (приблизительный уровень на 01.03.2016), собственный капитал составил 71 219 891 тыс. тг, а уровень убыточности составил -6 398 120 тыс. тг. Таким образом, в результате объединения можно отметить повышение активов банка и уровня его проблемных кредитов (см. табл. 9). В дальнейшем ситуация банка имела положительную динамику, демонстрируя усилия руководства банка, направленные на стабилизацию ситуации, однако он так и оставался в убытках до 01.01.2017.

У банка в 2015 году было 156 отделений — 6,6 % от филиальной сети страны. Сильнее всего банк представлен в г. Алматы (13,5 % от филиальной сети банка), на втором месте — Костанайская область (10,3 %) [7]. В 2017 году филиальная сеть была оптимизирована и представлена 151 филиалом и отделением по Казахстану [6]. На апрель 2018 года банк располагает 16 отделениями и 116 дополнительными помещениями (отделениями), что свидетельствует об уменьшении количества отделений по сравнению с 2015 годом.

Если на конец августа 2014 года Евразийский банк сообщал о приобретении 1 млн клиентов и 20 филиалов и 143 отделений [11], то одним из достижений банка в 2017 году явилось количество клиентов, равное 2,6 млн.

С правовой точки зрения сделки по слиянию и поглощению в Казахстане происходили в рамках присоединения одного юридического лица к другому как одной из форм реорганизации, предусмотренной Гражданским кодексом РК. На наш взгляд, именно такая форма оказалась наиболее приемлемой для банков в связи с тем, что обычно покупка акций банка приобретающим банком предшествует реорганизации двух юридических лиц, во-вторых, в данном случае сохраняются бренд и, соответственно, репутация банка, к которому осуществилось присоединение. Психологически для депозиторов это также более комфортно. Кроме того, при объединении банков возникает необходимость в проведении масштабной работы по согласованию и отработке совместных бизнес-процессов, формированию оптимальной системы управления объединенным финансово-кредитным учреждением. В связи с этим присоединение одного юридического лица к другому при сохранении структуры управления доминирующего банка упрощает данный процесс.

Проведенное исследование совершенных сделок по слиянию и поглощению на банковском рынке Казахстана позволило сделать вывод, что в отечественной практике сделки по слияниям и поглощениям банков используются как инструмент оздоровления «проблемных», убыточных банков (АО «БТА Банк», АО «Альянс Банк», АО «Евразийский банк»), а также являются способом выживания в условиях ужесточения требований

к финансовой устойчивости для мелких банков. Таким образом, основными мотивами совершенных в Казахстане M&A-сделок стали объединение капиталов объединяемых банков для решения имеющихся проблем с недостатком ликвидных ресурсов, а также оптимизация затрат путем сокращения персонала, имеющего дублирующие функции, или в связи с сокращением сети присутствия объединенного банка, что также сокращает затраты на содержание и самого помещения, в котором представлен банк. Вытекающими следствиями из указанных мотивов явилось увеличение клиентской базы, расширение сети присутствия, формирование профессионального менеджмента финансово-кредитного института.

Список литературы

1. Муминов, А. Рухнет ли банковский сектор Казахстана. [Электронный ресурс]. — Режим доступа: https://camonitor.kz/30722-ruhnet-li-bankovskiy-sektor-kazahstana.html, 2018/05/05.
2. Масанов, Ю. Программа оздоровления банков в Казахстане будет закрыта. Как это скажется на рынке? [Электронный ресурс]. — Режим доступа: https://informburo.kz/stati/programma-ozdorovleniya-bankov-v-kazahstane-budet-zakryta-kak-eto-skazhetsya-na-rynke-69576.html, 2018/05/05.
3. Шаяхметова, У. Банки в РК будут закрываться или объединяться [Электронный ресурс]. — Режим доступа: https://m.forbes.kz/article/127888, 2018/05/05.
4. Карагусов, Ф. С., Туманов, В. И. Законодательство Республики Казахстан в сфере реструктуризации и ликвидации банков (обзор содержания нормативной базы и комментарий) [Электронный ресурс]. — Режим доступа: https://online.zakon.kz/m/Document/?doc_id=31664576, последний доступ: 2018/05/05.
5. Интеграция Казкома и БТА признана лучшей сделкой 2015 года на рынке M&A в СНГ [Электронный ресурс]. — Режим доступа: http://ru.kkb.kz/page/News?no=1403284, последний доступ: 2018/05/05.
6. Бухина, С. Балласт синергии [Электронный ресурс]. — Режим доступа: http://abctv.kz/ru/news/ballast-sinergii, последний доступ: 2018/05/05.
7. Обзор филиальной сети БВУ РК (филиалы и отдельные помещения) [Электронный ресурс]. — Режим доступа: https://www.zakon.kz/4731466-obzor-filialnojj-seti-bvu-rk-filialy-i.html, последний доступ: 2018/05/05.
8. Видянова, А. Альянс Банк переименован в ForteBank [Электронный ресурс]. — Режим доступа: https://kapital.kz/finance/37678/alyans-bank-pereimenovan-v-fortebank.html, последний доступ: 2018/05/05.
9. Слияние Банка Позитив и Евразийского банка завершится в 2016 году [Электронный ресурс]. — Режим доступа: https://kapital.kz/finance/46886/sliyanie-banka-pozitiv-i-evrazijskogo-banka-zavershitsya-v-2016-godu.html, последний доступ: 2018/05/05.
10. Лицензия EU Bank прекратила действие [Электронный ресурс]. — Режим доступа: http://investfunds.kz/news/licenziya-eu-bank-prekratila-dejstvie-evrazijskij-bank-51371/, последний доступ: 2018/05/05.
11. Клиентская база Евразийского банка превысила миллион человек [Электронный ресурс]. — Режим доступа: http://m.eubank.kz/ru/press/news/klientskaya_baza_evraziyskogo_banka_previsila_million_chelovek/, последний доступ: 2018/05/05.

Детерминистические и стохастические методы расчета страховых резервов на примере имущественного страхования

Гульмира Галимовна Турсинбаева

Алматы Менеджмент Университет, г. Алматы, Республика Казахстан
gulmira.tursinbayeva@gmail.com

Резюме. Необходимость в наиболее точной и объективной оценке статистических данных обусловлена обеспечением платежеспособности, устойчивого финансового состояния и эффективной деятельности страховой компании. С помощью статистических данных компания осуществляет оценку обязательств перед страхователями по случаям, которые могут произойти в будущем либо находятся на стадии урегулирования. Существуют специфические методы оценивания страховых резервов на основе математических моделей прогнозирования страховых выплат и анализа поступлений. Данная статья рассматривает детерминистические и стохастические методы расчета резерва произошедших, но не заявленных убытков (РПНУ) страховой компании. Целью исследования является анализ применения методов актуарных расчетов и нормативных коэффициентов для наилучшей оценки резервов с предположением недостаточности статистических данных. Для этого на примере истории убытков по имущественному классу страхования проведен расчет резервов убытков методами цепной лестницы и симуляции убытков. Рассчитанные таким образом резервы сопоставляются с резервом, полученным на основе применения коэффициента к начисленным премиям. Результаты исследования дают основания полагать, что при наличии малого объема данных применение аналитических методов информативнее использования нормативных коэффициентов, т. к. в первом случае можно определить точность прогноза.

Ключевые слова: резерв убытков, страхование, актуарные расчеты.

1 Введение

Наилучшая оценка обязательств страховой компании должна быть основана на расчете денежных потоков с учетом вероятности. Тем самым наилучшая оценка является средневзвешенным результатом при всех возможных сценариях.

Однако несмотря на то, что принципиально должны быть учтены все возможные варианты, не всегда необходимо и даже возможно учесть все факторы и применить статистическое распределение к данным при оценке резервов.

Прогноз резервов должен учитывать следующие характеристики денежного потока в деятельности страховой компании:

- неопределенность во времени, частоте и тяжести страхового события;
- неопределенность в сумме и периоде урегулирования убытка;
- неопределенность в расходах на урегулирование.

В случае недостаточности статистики по тому или иному классу страхования, согласно постановлению правления Национального банка [1], при расчете резервов следует применять коэффициент не менее 5 % от суммы подписанных премий за последние 12 месяцев. Данный метод удобен в надзорных целях регулятора страхового рынка, однако он не может адекватно отражать и учитывать вероятность возникновения убытка и сумму ущерба. Метод не учитывает распределение убытков и может применяться ко всем классам страхования независимо от средней тяжести убытка.

Наиболее известными и часто применяемыми являются методы: цепной лестницы; Борнхьюттера — Фергюсона (Bornhuetter — Ferguson); Мака (Mack Chain Ladder); симуляции убытков методом bootstrap.

По мере развития технологий и необходимости применения экономических риск-ориентированных подходов во избежание негативного влияния финансовых кризисов возросла актуальность применения для прогнозирования стохастических моделей. Наибо-

лее новыми являются методы директивы Solvency II, введенные в действие в странах Европейского Союза с 2016 года. Директивами предлагается рассматривать развитие резервов убытков на финансовый год, который применяется в дальнейшем для расчета требуемого платежеспособного капитала SCR [2].

Оценка будущих обязательств страховой компании должна быть основана на риск-ориентированном, качественном подходе к анализу данных. Так, применение коэффициентов к начисленным премиям в качестве расчета резервов наиболее применительно компаниям, осуществляющим деятельность по классу страхования менее трех лет. Однако при более длительном функционировании компании и наличии истории выплат, хоть и редких, и с большим отклонением требуется более тщательный анализ.

2 Обзор литературы

Теоретическая база актуарных расчетов в страховании рассматривались в трудах S. Klugman, H. Panjer и G. E. Willmot, где приведены способы построения математических моделей для различных статистических распределений убытков и способы модификации данных для прогнозирования. R. L. Bornhuetter и R. E. Ferguson рассматривают расчет резерва произошедших, но не заявленных убытков с применением принципов цепной лестницы и ожидаемого коэффициента убыточности. Метод, предложенный T. Mack, основан на расчете коэффициентов линейной регрессии, где убытки имеют нормальное/логнормальное распределение. P. D. England и R. J. Verrall описали применение bootstrap-метода — генерации данных на базе имеющейся статистики. Большой вклад в развитие современных расчетов вложила Европейская комиссия по страхованию и пенсионной системе (EIOPA) при разработке директив по платежеспособности европейских страховых компаний.

3 Методы исследования

3.1 Входные данные

В качестве исходных данных для исследования представляется на рассмотрение история выплат по классу имущественного страхования за 12 квартальных периодов. В таблице 1 данные формируют треугольник убытков.

Таблица 1. Таблица накопленных оплаченных убытков

тыс.

Дата страхового случая	Дата выплаты											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1	22 344	22 344	22 620	22 620	24 696	24 696	24 696	24 696	24 696	24 696	24 696	24 696
2	24 727	27 511	27 511	38 487	38 487	38 487	38 487	38 487	38 487	38 487	38 487	
3	13 534	88 421	88 546	88 546	88 546	88 546	88 546	88 546	88 546	88 546		
4	36 188	36 188	37 954	37 954	37 954	37 954	37 954	37 954	37 954			
5	56 485	57 243	57 243	57 243	57 243	57 243	57 243	57 243				
6	1 648	2 396	2 396	2 396	2 396	2 396	2 396					
7	72 953	75 188	75 188	75 188	75 188	75 188						
8	66 238	67 146	72 750	72 750	72 817							
9	5 529	5 529	16 811	20 824								
10	4 141	15 799	17 289									
11	46 657	57 166										
12	32 761											

По вертикали представлены даты страхового случая, выплаты по которым развиваются по горизонтали в течение 12 кварталов.

3.2 Метод цепной лестницы (CLM)

Данные статистики анализируются с помощью метода цепной лестницы, описанной J. Friedland [3]. Для начала из таблицы накопленных убытков рассчитываются коэффициенты развития убытков от одного периода выплат к другому L_{ik}, где $i, k = 1, ..., n$.

$$g_k = \frac{\sum_{i=1}^{n-k} L_{i,k+1}}{\sum_{i=1}^{n-k} L_{i,k}} \quad (1)$$

Далее коэффициенты развития убытков применяются к последним накопленным убыткам для прогноза будущих выплат. Тогда для страховых случаев, произошедших во II квартале, прогнозный убыток в 12-м квартале составит:

$$L_{2,n} = L_{2,n-1}\, g_{n-1} \quad (2)$$

Для страховых случаев, произошедших в III квартале, прогнозный убыток в 12-м квартале составит:

$$L_{3,n} = L_{3,n-2}\, g_{n-1} g_{n-2} \quad (3)$$

Следуя формулам (2) и (3), достраивается нижний треугольник будущих выплат.

Таблица 2. Таблица накопленных оплаченных и прогнозируемых убытков

тыс.

Дата страхового случая	Дата выплаты											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1	**22 344**	**22 344**	**22 620**	**22 620**	**24 696**	**24 696**	**24 696**	**24 696**	**24 696**	**24 696**	**24 696**	**24 696**
2	**24 727**	**27 511**	**27 511**	**38 487**	**38 487**	**38 487**	**38 487**	**38 487**	**38 487**	**38 487**	**38 487**	*38 487*
3	**13 534**	**88 421**	**88 546**	**88 546**	**88 546**	**88 546**	**88 546**	**88 546**	**88 546**	**88 546**	*88 546*	*88 546*
4	**36 188**	**36 188**	**37 954**	**37 954**	**37 954**	**37 954**	**37 954**	**37 954**	**37 954**	*37 954*	*37 954*	*37 954*
5	**56 485**	**57 243**	**57 243**	**57 243**	**57 243**	**57 243**	**57 243**	**57 243**	*57 243*	*57 243*	*57 243*	*57 243*
6	**1 648**	**2 396**	**2 396**	**2 396**	**2 396**	**2 396**	**2 396**	*2 396*	*2 396*	*2 396*	*2 396*	*2 396*
7	**72 953**	**75 188**	**75 188**	**75 188**	**75 188**	**75 188**	*75 188*	*75 188*	*75 188*	*75 188*	*75 188*	*75 188*
8	**66 238**	**67 146**	**72 750**	**72 750**	**72 817**	*72 817*	*72 817*	*72 817*	*72 817*	*72 817*	*72 817*	*72 817*
9	**5 529**	**5 529**	**16 811**	**20 824**	*20 937*	*20 937*	*20 937*	*20 937*	*20 937*	*20 937*	*20 937*	*20 937*
10	**4 141**	**15 799**	**17 289**	*17 936*	*18 033*	*18 033*	*18 033*	*18 033*	*18 033*	*18 033*	*18 033*	*18 033*
11	**46 657**	**57 166**	*60 119*	*62 365*	*62 704*	*62 704*	*62 704*	*62 704*	*62 704*	*62 704*	*62 704*	*62 704*
12	**32 761**	*42 529*	*44 726*	*46 398*	*46 649*	*46 649*	*46 649*	*46 649*	*46 649*	*46 649*	*46 649*	*46 649*

Таким образом рассчитывается резерв по каждому периоду страхового случая как разность накопленного прогнозного резерва в 12-м периоде выплаты и последнего накопленного оплаченного убытка на дату страхового случая.

РПНУ, рассчитанный данным методом, равен 20 282 060.

В качестве фактора развития убытков возможно применение метода среднего арифметического. Для этого рассчитывается коэффициент для каждого $g_{i,k}$, где $i = 1, ..., n\text{-}k$, и находится их среднее арифметическое на каждый период выплаты k. РПНУ, рассчитанный данным методом, равен 67 833 030.

3.3 Метод bootstrap

Согласно описанию P. D. England и R. J. Verrall, метод предполагает применение предыдущего метода для построения нижнего треугольника, после чего рассчитываются остатки Пирсона *r* (residuals) — разница между фактическими и прогнозными убытками [4]:

$$r = \frac{L - d}{\sqrt{d}}, \tag{4}$$

где *d* — спрогнозированные по методу цепной лестницы инкрементные убытки.

Далее остатки симулируются несколько раз для прогноза будущих выплат. Для данной статистики симуляция производится в программе статистического анализа данных «R» 999 раз, т. к., по закону больших чисел, при генерации большого количества случайных величин можно получить величину, наиболее приближенную к эмпирическому. Далее симулируются ошибки процесса с помощью, для данного случая, распределения Пуассона. В результате формируется выборка РПНУ, для которой возможно определить математическое ожидание:

$$L^* = r\sqrt{d} + d \tag{5}$$

Для данной статистики РПНУ имеет логнормальное распределение, а при 95%-ном доверительном уровне РПНУ составляет 66 788 994.

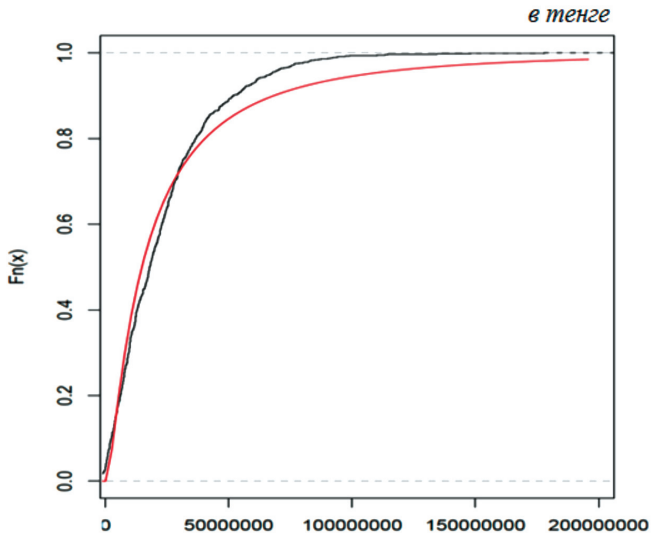


Рисунок 1. Кумулятивная функция логнормального распределения РПНУ, полученная симуляцией

3.4 Метод Мака

Метод T. Mack основан на расчете стандартной ошибки прогнозирования цепной лестницей [5]. Применяется линейная регрессия и рассчитываются факторы роста. Факторы роста могут быть средневзвешенными, среднеарифметическими и среднеквадратичными.

$$E(L_{i,k+1}) = L_{i,k}g_k + \varepsilon, \tag{6}$$

где $i = 1, \ldots, n\text{-}k$.

В качестве исходных данных используем ту же статистику, но с годовым интервалом за пять лет.

Таблица 3. Таблица накопленных оплаченных и прогнозируемых убытков

тыс.

Дата страхового случая	Дата выплаты				
	1	2	3	4	5
1	8 933	9 319	11 660	11 660	11 660
2	525 101	573 045	682 636	683 641	
3	125 373	173 175	173 175		
4	135 150	137 730			
5	11 430				

Факторы роста g_k равны 1,124, 1,148, 1,001 и 1 соответственно. Тогда окончательное значение РПНУ составляет 24 229 312.

3.5 Модель Tweedie

Для любого значения L, имеющего распределение Tweedie, дисперсия L связана с математическим ожиданием L в степени p:

$$V(L) = c\,[E(L)]^p, \tag{7}$$

где p — положительная константа.

$$E(L)_{i,k} = L_i w_k, \tag{8}$$

с ограничением $L_1 = 1$ [6]. L_i — ожидаемый РПНУ за период страхового случая, w_k — его пропорция, оплачиваемая в период k.

Применяя данную модель к исходной статистике, при доверительном уровне 95 % РПНУ равен 51 326 732.

4 Полученные данные

Полученные детерминистическими и стохастическими методами данные указаны в таблице 4.

Таблица 4. Резерв произошедших, но незаявленных убытков

тыс.

	CLM (ср. величины)	CLM (ср. арифметического)	Bootstrap	Метод Мака	Модель Tweedie	5 % от начисленных премий
Доверительный уровень	-	-	95 %	-	95 %	-
РПНУ	20 282	67 833	66 789	24 229	51 327	60 987

Если допустить согласно [1] недостаточность статистики, то при минимальном значении коэффициента 5 % РПНУ составит 60 987 373, при начисленных за последние 12 месяцев премиях в размере 1 219 747 456.

Методы CLM средней величины и среднего арифметического являются детерминистическими, т. к. в них отсутствует фактор случайной величины. Методы Bootstrap и Tweedie —

стохастические, т. к. в них симулируются случайные величины, с помощью которых рассчитываются параметры полученного распределения и возможно определить точность прогноза. Метод Мака не предполагает какого-либо распределения убытков, однако распределение «шумов» и ошибок в регрессионной модели дает распределение прогнозных величин. По этой причине модель Мака является самым распространенным стохастическим методом расчета РПНУ.

5 Обсуждение

Полученные РПНУ имеют большой разброс, однако наиболее вероятная величина РПНУ находится в пределе от 51 326 732 до 67 883 030. Из них два РПНУ получены с помощью распределения случайных величин (Tweedie и Bootstrap). Также эти величины приближены к РПНУ, рассчитанному из премий.

Большим преимуществом детерминистических моделей CLM является то, что данные методы дают один вариант ответа. К ним также применимы экспертные допущения, такие как надбавка по расходам на урегулирование, которые не входят в треугольник убытков, и т. д. Однако эти методы неинформативны относительно неопределенности, точности прогноза и дисперсии убытков.

Преимуществом стохастических методов является то, что модели генерируют дополнительные данные, которые недоступны детерминистическим методам. Модели также позволяют определить РПНУ на разных доверительных уровнях (чаще всего применяется уровень в 95 %). Однако стохастические модели предполагают, что прошлые убытки всегда являются репрезентативными для будущих убытков, и не допускают изменений в тенденции будущего. Кроме того, стохастическая модель всегда содержит ошибку прогнозирования , для оценки которого требуются хорошие технические навыки в области статистики.

Заключение

В казахстанской практике наиболее популярны детерминистические методы расчета РПНУ. Стохастические модели мало изучены на статистике убытков компаний, однако полезны для проверки данных и обоснования величины окончательного РПНУ, полученных с помощью методов, описанных в нормативно-правовых актах [1].

С помощью стохастических моделей можно прийти к экспертному суждению относительно необходимости рисковой надбавки к результатам, полученным детерминистическими методами. Окончательный размер РПНУ, рассчитанный подобным образом, является наиболее обоснованным для обеспечения платежеспособности страховой компании.

Список литературы

1. Об утверждении Требований к формированию, методике расчета страховых резервов и их структуре: Постановление правления Национального Банка // Информационно-правовая система нормативных правовых актов Республики Казахстан. — 2014. — № 9529.
2. European Commission. QIS5 Technical Specifications. Available at: https://eiopa.europa.eu/Publications/QIS/QIS5-technical_specifications_20100706.pdf (accessed 29 March 2018).
3. Friedland, J.: Estimating unpaid claims using basic techniques. *Casualty Actuarial Society,* 2010, version 3. Available at: http://www.casact.org/library/studynotes/Friedland_estimating.pdf (accessed 30 March 2018).
4. England, P., Verrall, R.: Stochastic claims reserving in general insurance. *Institute and faculty of actuaries*, 2002. Available at: https://www.actuaries.org.uk/system/files/documents/pdf/sm0201.pdf (accessed 30 March 2018).
5. Mack, T. Measuring the variability of chain ladder reserve estimates. *Casualty Actuarial Society,* 1993. Available at: https://www.casact.org/pubs/forum/94spforum/94spf101.pdf (accessed 30 March 2018).
6. Wüthrich, M.: Claims reserving using Tweedie's compound Poisson model. *ASTIN Bulletin*, 2003, vol. 33, no. 2. Available at: https://pdfs.semanticscholar.org/ecce/b4812629cc9f43894c8c6c296dc0c95b5c89.pdf (accessed 30 March 2018).

Инвестиционная привлекательность Республики Казахстан

Еркебулан Нурланович Турсынбаев

Алматы Менеджмент Университет, г. Астана, Республика Казахстан
erkebulan_tursynbaev@mail.ru

Резюме. В статье рассматриваются вопросы инвестиционной привлекательности Республики Казахстан для иностранных инвесторов, приведены проблемные вопросы привлечения и использования инвестиций, а также возможные пути решения этих проблем для улучшения инвестиционного климата в стране. Представленные результаты исследования вопросов улучшения инвестиционной привлекательности Казахстана могут быть полезны не только нашей республике, но и другим странам и регионам.

Сделанные в работе выводы и положения в целом базируются на различных взглядах авторов, занимающихся подобной проблематикой. Проведенное исследование отражает поливариантность процесса инвестирования, в соответствии с которым применяются различные варианты расчета будущих выгод.

Ключевые слова: инвестиции, экономика, инвестклимат, иностранные инвестиции, инвестор.

Казахстан в своем социально-экономическом развитии важную роль отводит привлечению иностранных инвестиций. Практически все государственные программы развития реализуются с участием иностранного капитала. В международной практике существует много примеров (Китай, США), когда благодаря огромному притоку иностранных инвестиций экономика развивалась быстрыми темпами. На сегодняшний день для Казахстана также остро стоит вопрос привлечения иностранных инвесторов, а также создания благоприятных условий для их инвестиционной деятельности.

Инфраструктура отдельных отраслей Казахстана нуждается в модернизации и усовершенствовании, т. к. реализация государственных программ в развитии транспорта, сельского хозяйства, государственного управления требует значительных инвестиций. Решению проблем с финансированием подобных проектов в большей мере может помочь участие на казахстанском рынке иностранных инвестиций.

Инвестиции представляют собой вложения в реальный сектор экономики. Они повышают его инвестиционные возможности, способствуют привлечению новых технологий, новой системы менеджмента, необходимого в условиях современного рынка. Содействуя промышленной трансформации, иностранные инвестиции формируют спрос на инвестиционные ресурсы, который затем удовлетворяется местными производителями. Повышается предпринимательская активность, предприятия начинают развиваться, создавая и увеличивая рабочие места, расширяя кооперацию с другими предприятиями, запускают процесс кластеризации региональной экономики. В итоге непосредственные иностранные инвестиции создают вокруг себя зону расширяющегося спроса и предложения. Если выражаться на языке экономистов, то появляется положительный мультипликативный эффект. Правильное привлечение иностранного капитала содействует укреплению макроэкономического состояния региона, росту занятости и товарного производства, региональные или государственные бюджеты пополняются доходами, происходит расширение налогооблагаемой базы.

Для Казахстана в направлении привлечения иностранных инвестиций, во-первых, следует определить конкурентоспособные отрасли экономики. Во-вторых, четко понимать ключевые факторы развития этих отраслей. В-третьих, провести сравнительный анализ и оценить преимущества и недостатки по отношению к другим странам, которые будут являться основными конкурентами в данной отрасли. В-четвертых, определить потенциальных инвесторов. В-пятых, оптимизировать деятельность координирующего агентства или органа, который отвечает за инвестиции в Казахстане.

Мировое общество на сегодняшний день испытывает большое доверие к Казахстану, которое базируется на политической и социальной устойчивости, на правильно разработанной законодательной базе. Сложившаяся ситуация дает надежду на значительный приток капиталовложений в важнейшие отрасли экономики и увеличение ее потенциала.

Привлечение и продуктивное применение зарубежных инвестиций станет базой, одной из тенденций выгодного финансового взаимодействия государств. Благодаря иностранным инвестициям есть возможность действительно преобразить деформированный производственный состав экономики Казахстана, построить новейшие высокотехнологические производства, усовершенствовать базовые фонды и технически снабдить большинство предприятий, подготовить экспертов и сотрудников, ввести современные достижения менеджмента, маркетинга и ноу-хау, заполнить свой рынок высококачественными продуктами отечественного изготовления с одновременным наращиванием размеров ввоза в иностранные государства.

Вовлечение зарубежных финансовых вложений в экономику Казахстана будет объективно важным действием. Всемирный опыт большинства государств говорит о том, что поток зарубежных денег и государственная координация их применения положительно влияет на экономику. Инвестиции способствуют формированию и усилению частного бизнеса в государствах со средним и невысоким уровнем финансового становления, мобилизуют капитал для создания основательных планов, смешанных организаций, рынков ссудного капитала. От того, насколько удачно экономика Казахстана будет интегрироваться в мирохозяйственные связи, зависит стратегия и тактика преодоления кризиса.

Необходимо подчеркнуть, что для зарубежного инвестора важны не льготные условия налогообложения, а их прочное, прогнозируемое и экономически действенное и для республики, и для инвестора состояние. Безусловно, все данные основания сопряжены с общеэкономической тактикой власти, в связи с этим для разрешения данных трудностей необходим в комплексный подход. Нужны ясная цель, инструмент процесса вовлечения зарубежных финансовых вложений.

Для Казахстана более рациональным и легким, с точки зрения воздействия на инфляцию и внешний долг, будет являться привлечение линейных зарубежных финансовых вложений, поскольку прямые инвестиции, привлеченные под личные гарантии заемщиков, понижают денежные обязанности страны по заимствованию денежных средств на структуризацию экономики.

Стратегическое расположение Казахстана в Азиатском регионе, богатые месторождения полезных ископаемых, огромные возможности АПК, кроме того, большой образовательный показатель трудовых ресурсов обусловил значительно большую роль линейных зарубежных денежных вложений в общем потоке внешних денежных ресурсов. Вопреки неразвитости инфраструктуры казахстанской экономики, недостатку большинства частей рыночного комплекса, который обеспечивает нужный для финансирования климат, в течение первых лет независимости (1991–1993 гг.) в Казахстан было вложено 1,2 млрд долл. США в виде прямых зарубежных инвестиций. 102,9 млрд долл. США прямых зарубежных материальных вложений (прямых иностранных инвестиций, далее — ПИИ) поступило в экономику государства с 1993 по 2017 год, из которых в несырьевые сегменты экономики привлеклось 14,6 млрд долл. США (14,2 % от общего количества).

Поток прямых зарубежных финансовых вложений в республику идет благодаря построению общих и дочерних организаций, приватизации государственных компаний при участии зарубежного капитала, передаче контроля зарубежным компаниям больших производственных предприятий и инвестированию банковского сегмента.

Основной проблемой национальной инвестиционной политики нашего государства является обеспечение комфортной среды для увеличения внебюджетных источников финансирования капитальных инвестиций и привлечения частных отечественных и зарубежных вложений на базе последующего усовершенствования нормативно-законодательной основы и национальной помощи действенным инвестиционным планам.

В Стратегии «Казахстан-2050» Глава государства перед правительством поставил долгосрочную цель по вхождению Казахстана в число 30 самых развитых стран мира. Одними из необходимых условий для достижения данной цели являются повышение

инвестиционной привлекательности Казахстана и полноценная интеграция экономики страны в мировое экономическое пространство [1].

Глава государства отмечает, что главное внимание уделяется соответствующей защите зарубежных финансовых вложений и возможности репатриации дохода. Некоторые сектора экономики: использование природных ресурсов, инфраструктура, коммуникации и информация, — имеют непреходящее значение для нашего государства. Формирование данных отраслей окажет влияние как на экономический рост, так и на социальную область. Также их влияние будет воздействовать на внедрение Казахстана в международное сообщество. Это капиталоемкие области, для становления которых нужны как зарубежный капитал, так и жесткое стратегическое контролирование государства [1]. Это поспособствует привлечению нужного потока инвестиций, развитию собственных возможностей страны и приведет к регулярному торговому обмену с иностранными государствами.

Мощным стимулом к привлечению зарубежных финансовых вложений будет открытая и либеральная инвестиционная политика с ясными, действенными и абсолютными соблюдаемыми законами, исполняемыми беспристрастной администрацией. Такая политика является главной задачей, поскольку тяжело представить себе, как Казахстан может добиться быстрого экономического роста и усовершенствования без зарубежных финансовых вложений, технологии и опыта.

Для более благоприятного инвестиционного климата и для выхода Казахстана в лидеры по количеству и качеству привлекаемых зарубежных финансовых вложений государству необходимы политическая воля и объективные действия. Требуется также проявить высокое умение в пользовании инструментами, которые необходимы для вовлечения как можно большего количества известных миру инвесторов. Таким образом, финансовые вложения воспринимаются как общий метод разрешения всех трудностей, которые связаны с прохождением инвестиционного кризиса, и обязаны сыграть роль весьма мощного стимулятора в инвестиционном процессе. Однако, владея такими привлекательными способностями (природные ресурсы, профессиональная рабочая сила, высокие научно-технические способности), государство еще не прошло часть ресурсосбережения, и прежде всего энергосбережения. Вследствие чего цены внутреннего рынка превосходят мировые. По этой причине власти государства вводят ограничения по тенденции денежных вложений на разрешение трудностей ресурсосбережения.

По представлению значительного количества иностранных инвесторов, инвестклимат в Казахстане довольно многообещающий, однако не отличается постоянством, хотя стране присущи обилие природных ресурсов и стратегически выгодное местоположение. Непостоянство сопровождается превалированием большого числа отрицательных моментов, мешающих притоку иностранных капиталовложений в республику. Наличие данных причин зависит от недоброжелательной по отношению к иностранным инвесторам внутренней политики, проводимой правительством республики. По итогам анкетирования иностранных капиталовкладчиков, которые заинтересованы в инвестировании в экономику Казахстана, определены пять важнейших факторов, которые мешают притоку иностранных капиталовложений в Казахстан:

1) финансовый риск;
2) налоговый и финансовый климат Казахстана;
3) бюрократия;
4) валютный контроль;
5) правовая инфраструктура / скорость перемен в области права.

Два фактора из представленных пяти хотя и не являются только экономическими, но имеют значительное воздействие на приток капиталовложений в Казахстан. Несмотря на то что такие факторы, как налоговый и финансовый режим и валютный контроль, в Казахстане самые толерантные среди всех стран СНГ, они тоже не оказывают содействия притоку иностранных капиталовложений в республику. Финансовый риск связан с инфляцией и колебаниями курсов валют.

Для иностранного инвестора имеют значение не только льготные условия налогообложения, но и прогнозируемое и экономически выгодное как для государства, так и для вкладчика положение. Не вызывает сомнений факт, что все эти причины объединены с общеэкономической стратегией правительства Казахстана, следовательно, решение этих задач требует комплексного подхода. Учитывая все вышеизложенное, требует-

ся конкретная цель, четкая программа действий по привлечению иностранных капиталовложений, и на базе этой программы следует формировать рычаги управления, привлечения и поощрения иностранных инвестиций. Такого мнения придерживаются многие экономисты.

Не последнюю роль в привлечении иностранных капиталовложений должен сыграть методически осуществляемый курс на приватизацию собственности и разгосударствление. Формируется рыночный механизм управления внешнеэкономической деятельностью, отвечающий существующим международным запросам. Чересчур сложный, обюрокраченный, с преобладанием управленческих методов, данный механизм понемногу замещается на другой механизм — простой и ясный для иностранных инвесторов, с понятным распределением функций. Однако, невзирая на все изменения, которые осуществляет правительство Казахстана, базой для полного и многогранного инвестиционного сотрудничества были и есть богатые природные ресурсы. Специалисты ЮНЕСКО сделали вывод, что земля Казахстана при правильной эксплуатации может прокормить более миллиарда человек. Тотальная грамотность населения и в то же время сравнительная дешевизна рабочей силы, политическая устойчивость и отсутствие межнациональных конфликтов — истинные экономико-социальные достоинства Казахстана, который стремится к всеобъемлющему инвестиционному сотрудничеству с иностранными капиталовкладчиками.

Для создания удобного для иностранных капиталовкладчиков инвестклимата необходимо принимать во внимание не только внутренние, но и внешние факторы, которые могут иметь на него влияние, общее состояние рынка мирового капитала, а также то, что иностранные капиталовкладчики при увеличении границ своей деятельности отдают предпочтение странам со стабильной политической обстановкой и похожими экономико-социальными условиями. Учитывая вышесказанное, Казахстану для привлечения иностранных капиталовложений в первую очередь необходимо создать, хотя бы на первых порах, наиболее выгодные для них условия [2].

На сегодняшний день увеличение притягивания ПИИ происходит с помощью увеличения инвестиционной привлекательности СЭЗ, промышленных зон и появления аппаратов государственно-частного сотрудничества. Сегодня мы наблюдаем такое состояние СЭЗ, ИЗ и ГЧП.

В государстве всего образовано 6 СЭЗ, которые условно можно разделить на категории:

1) промышленно-производственные зоны: «Морпорт Актау», «Онтустик», «Национальный индустриальный нефтехимический технопарк» и «Астана — новый город» в части промышленной субзоны (ИЗ г. Астаны);
2) сервисные: «Бурабай» и «Астана — новый город» в части строительной субзоны;
3) технико-внедренческая зона: «Парк информационных технологий».

Организованы два ИЗ в городах Астане и Караганде, при этом ИЗ Астаны включена в состав СЭЗ «Астана — новый город».

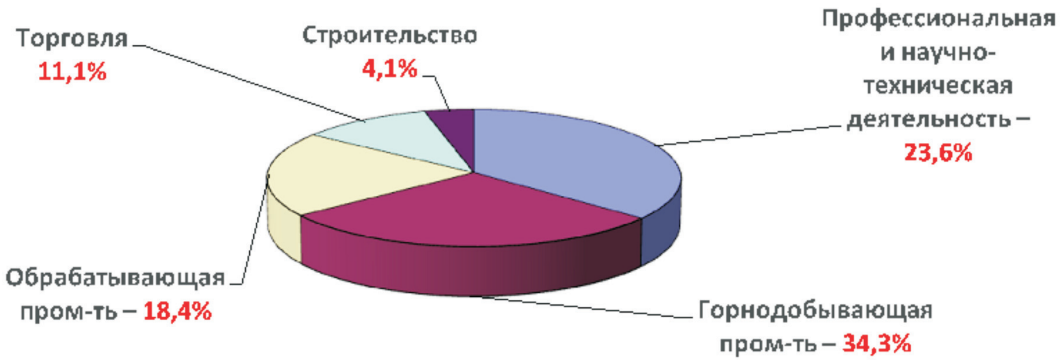


Рисунок 1. Структура валового притока ПИИ в 2017 г.

Примечание: источник [3]

За 2017 год из количества усвоения зарубежных денежных вложений в объеме 1236.4 млн долл., которые вложены в разные сферы экономики республики, наибольшую удельную массу держат прямые зарубежные финансовые вложения в металлургическую отрасль (784,6 млн долл., или 63,5 %) и нефтегазовую (244,8 млн долл., или 19,8 %), а также из 238,5 млн долл. соответственно 147,1 млн долл., или 61,7 %, и 42,4 млн долл., или 17,8 %.

В отраслевой модели финансовые вложения главную часть держат области черной и цветной металлургии; нефтяная и газовая промышленность, как и раньше, занимают одно из лидирующих мест по уровню привлекаемых финансовых вложений. Минимальный объем зарубежных вложений приходится на отрасли строительства и обрабатывающей промышленности. Значения по двум последним сферам промышленности заметно не изменяются последние пять лет. Вкладчики, как и раньше, нехотя инвестируют капитал в данные сферы.

Казахстан привлекает большие зарубежные финансовые вложения для становления нефтегазового сегмента. Зарубежный капитал был привлечен для 27 крупных проектов, которые связанны с подготовкой месторождений, поисково-разведочными мероприятиям, восстановлением перерабатывающих организаций, транспортом нефти и газа. Возможные вложения уже в реализуемые планы с зарубежным участием можно оценить больше чем в 40 млрд долл.

С российской стороны количество финансовых вложений в общие проекты составили в пределах 3 млрд долл. К ним относятся разведка Кумколя, исследование запасов углеводорода Тенгиза и Карачаганака. Большое число финансовых вложений инвестируются из США. Американские организации легально заявили о вложении трех миллиардов долларов в увеличение проекта по Тенгизскому нефтяному месторождению.

Удельная масса в общем объеме цветной металлургии, промышленного производства превосходит 12 %. Из получаемых руд производят медь, свинец, цинк, титан, магний, редкие и редкоземельные металлы, прокат на базе меди, свинца и прочее. По типу производства Казахстан занимает лидирующие позиции в мире производителей и экспортеров рафинированной меди. Часть государства в мировом добывании меди составляет 2,3 %. При этом абсолютно вся медь, которая производится, поставляется за границу. Главные покупатели казахстанской меди — Италия, Германия и прочие страны. Казахстан — третья страна по производству золота, добыча и производства которого возрастает каждый год. В Казахстане официально имеется более 170 золотоносных месторождений.

Крупнейшим инвестиционным проектом в данной сфере в последнее время является открытие завода по производству алюминия в Павлодаре. Общее количество денежных вложений в строительство завода составляет 850 млн долл. (10 млн долл. инвестируются в социальную сферу). Общий объем строительства данного завода проектной мощностью 240 тыс. тонн первичного алюминия в год равно 851,2 млн долл. АО «Павлодарский электролизный завод» и АО «Банк Развития Казахстана» оформили документ об организации банком финансирования первого этапа данного проекта в сумме до 300 млн долл. Казахстан находится на восьмом месте в мире по количеству железной руды, 6 % занимает его часть в мировых запасах. Высокое качество железной руды — основное преимущество помимо больших запасов. 73,3 % запасов железной руды — 8,7 млрд тонн. Более 70 % железной руды, которая добывается в Казахстане, вывозится за границу.

Часть (около 4 %) руд черных металлов, к которым относятся хромовые и марганцевые руды, в 2015 году отправлены на экспорт. Черная металлургия республики вырабатывает больше 12,5 % общего объема промышленной продукции страны. Ударник промышленности Казахстана — Карагандинский металлургический комбинат «Испат-Кармет», имеющий полный металлургический цикл и выпускающий различные виды проката черных металлов — листового, сортового, белой жести, труб и проч. Металл данного предприятия вывозится в станы СНГ и в дальнее зарубежье. В стране находятся огромные запасы хромитовых руд, на основе которых функционируют ферросплавные предприятия.

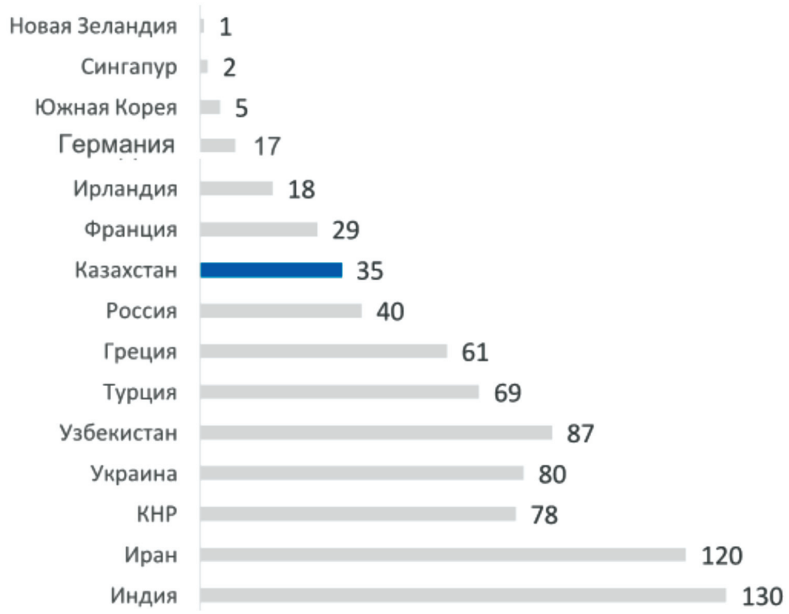


Рисунок 2. Позиция Казахстана в рейтинге стран по привлечению ПИИ
Примечание: источник [3]

Казахстан занимает 35-е место и входит в топ-10 стран с самыми большими улучшениями в инвестклимате. На текущий момент Казахстан входит в топ-3 стран СНГ по показателю чистого притока ПИИ на душу населения после Туркменистана и Азербайджана. В 2017 году чистый приток ПИИ на душу населения в РК составил 228 долл. США, значительно снизившись по сравнению с предыдущими годами. В то же время данный показатель находится на уровне, близком к среднемировому (240 долл. США), и превышает средний уровень стран с транзитной экономикой (114 долл. США).

Казахстан старается сформировать подходящий для работы иностранных капиталовкладчиков социальный, финансово-экономический и правовой режим и подходящий их интересам инвестклимат, а также параллельно разрешить свои задачи и достичь поставленных целей. Для этого правительство республики проделало значительную работу: создан и внедрен в жизнь закон «Об иностранных инвестициях», устанавливающий правовой режим иностранных капиталовложений в стране, определяющий формы реализации и объекты инвестирования иностранных капиталовложений.

Правовой режим гарантирует иностранным капиталовкладчикам:

1) национальный режим, то есть иностранные капиталовкладчики имеют полное право пользоваться теми же благоприятными условиями, что и отечественные;
2) государственная защита от имени республики;
3) защита от изменений законодательства и политической обстановки;
4) защита от экспроприации и др. [4].

Правительство Казахстана также создало и внедрило в жизнь и другие законы и нормативные акты, которые регламентируют инвестиционную деятельность в республике. Согласно мнению многих политиков и экономистов, при помощи зарубежного капитала можно решить такие задачи, как:

- увеличение эффективности вывозного потенциала, преодоление его сырьевой направленности и создание собственного импортозамещающего производства;
- увеличение вывозной экспансии страны и закрепление ее положения на внешних рынках;
- усиление научно-технического потенциала производства при помощи использования новейших технологий, способов управления и реализации продукции;
- повышение налоговых отчислений в государственный бюджет;
- помощь в подъеме неразвитых и подавленных районов и создание новых рабочих мест в экономике страны;

- применение современного производственного и руководящего опыта посредством обучения и перепрофилирования кадров;
- достижение экономической независимости Республики Казахстан [4].

Учитывая вышеизложенное, иностранное капиталовложение является действительно необходимым процессом для Казахстана, потому что оно содействует финансовому упрочению экономики, помогает в решении стратегических и тактических вопросов макроэкономического уровня, например таких, как борьба с инфляцией, структурная реорганизация, ликвидация технологической и руководящей устарелости экономики. Все эти факторы подтверждают значимость привлечения и применения иностранных инвестиций.

Список литературы

1. Послание Президента Республики Казахстан Н. А. Назарбаева «Казахстан-2050». Концепция развития финансового сектора Республики Казахстан до 2030 года.
2. Доклад МВФ по стране № 14/242 [Электронный ресурс]. — Режим доступа: https: // www. imf. org/ external /Russian /pubs /ft /scr /2014 /cr14242r.pdf.
3. Статистические данные Всемирного банка. Ведение бизнеса 2017 ГИК ВЭФ, Doing Business.
4. Об иностранных инвестициях в основной капитал // Азия — Экономика и жизнь. — № 33. — Декабрь. — 2009.

Сущность и роль стратегии в деятельности компании

Гаухар Булатовна Умарова

Алматы Менеджмент Университет, г. Алматы, Республика Казахстан
goha_80@bk.ru

Резюме. В статье рассматриваются вопросы сущности и роли стратегии в деятельности компании. Автор подробно рассмотрел различные теории, которые даны в науке, обобщив их и дав свое видение.

Ключевые слова: метод, стратегия, компания, развитие, управление, анализ.

Введение

Каждая компания, если она намерена эффективно функционировать и развиваться, должна уделять особое внимание стратегическому развитию и управлению. В вопросах стратегического управлении в наше время создан серьезный теоретический фундамент: идеи И. Ансоффа о влиянии турбулентности внешней среды, М. Портера о конкурентных преимуществах компаний и формировании уникальной позиции предприятия как основы его конкурентоспособности, Г. Хамела и К. Прахалада по созданию ключевых компетенций предприятия Г. Минцберга о порядке формирования стратегии как комплексного плана действий организации, А. А. Томпсона и А. Дж. Стриклэнда по разработке совокупности функциональных стратегий, П. Друкера по ориентации стратегического управления и стратегии предприятия на формирование принципиально новых результатов и тому подобное. Однако при этом сферу знаний по стратегическому управлению нельзя считать окончательно заполненной.

Изменение условий функционирования предприятий (ускорение изменений, обострение конкуренции, возникновение явления совместной конкуренции, упрощение миграции капитала, возрастание роли нематериальных ресурсов в формировании результатов деятельности предприятия и т. д.) способствует возникновению новых идей в стратегическом управлении.

Рынок нижнего белья и носочно-чулочных изделий Казахстана развивается высокими темпами; кроме того, что растет число предприятия и значительно ужесточается конкуренция, сам потребитель становится более осведомленным и искушенным, что усложняет процесс удовлетворения его возникающих потребностей.

Обзор литературы

Большое внимание вопросам сущности и роли стратегии в деятельности компании уделялось отечественными и зарубежными учеными. Среди российских авторов особенно хочется выделить И. Жарикова, Ю. Лапыгина, А. Романова, Р. Фатхутдинова и др. среди зарубежных — Ф. Котлера, Ж. Ламбенома, П. Пирса, А. Томпсона и др.

Вопросы теории маркетинга, а также практики его применения в повседневном управлении компанией отражены в трудах таких авторов, как Ж. Ламбен, Ф. Котлер, Р. Фатхутдинов, Т. Нечаева, О. Беленова, В. Тарасевич.

В процессе написания работы в качестве теоретической и фактологической базы применялись также труды А. Лапина, В. Веснина, В. Горфинкеля, Г. Поляка, В. Швандара, А. Максютова, Г. Савицкой, В. Терещенко и др.

В то же время недостаточно разработанными остались стратегические аспекты в управлении деятельностью предприятий малого бизнеса, т. к. формирование стратегии является довольно сложным процессом, требующим всестороннего анализа и оценки воздействующих факторов, увязки их с задачами предприятия; вопросы стимулирования сотрудников, занимающихся коммерческой деятельностью, управление коммерческими рисками.

Появился также ряд публикаций отечественный и зарубежных ученых (Б. Ичитовкин, И. Разумнова, Л. Меньшова, В. Мисаков, А. Покровский, Х. Эберт, Дж. Каузер и др.), посвященных различным проблемам, раскрывающим отдельные аспекты деятельности малых предприятий.

Методы исследования

При написании статьи применялись следующие методы: эмпирические (наблюдение, измерение, сравнение), нормативные, экономического анализа, экономико-математического моделирования и прямых бухгалтерско-экономических расчетов.

Стратегия нужна любой компании в том случае, если она желает добиться успеха, для определения пути, по которому будет развиваться. Следовательно, выбор стратегии обозначает, что из всех вероятных направлений развития и методов работы, раскрывающихся перед предприятием, оно выбирает четко определенный путь. Правильно созданная стратегия является базой для увеличения конкурентоспособности предприятия, создания мощной конкурентной позиции и образования такой ее структуры, которая при помощи улучшения устройства руководства и повышения организационной культуры смогла бы с успехом функционировать в суровых рыночных условиях.

Между стратегических курсов, которые фирма осуществляет в процессе работы, важнейшая роль отдается эталонным стратегиям развития. Собственно, они, как самые подробные, а также широко и давно используемые в практической деятельности, дают возможность продемонстрировать, какие действия, реализовывать и в каком направлении необходимо продвигаться предприятию для того, чтобы наиболее полно исполнять свои планы, которые направлены на увеличение доходности бизнеса [1].

Эталонные, или базисные, стратегии пользуются главными экономическими категориями, такими как рынок, отрасль, продукт, положение фирмы внутри отрасли, технология, и анализируют их с позиций нынешней или новой ситуации в пределах определенной компании. Исходя из этого, эталонные стратегии неразрывно соединены с переменами состояния одной или сразу нескольких перечисленных категорий.

В любом случае, в зависимости от увеличения или уменьшения деятельности, в компании может быть создано и выполнено четыре основных типа эталонных стратегий:

1. Стратегия концентрированного роста — предполагает укрепление положения на рынке, стратегию развития рынка, развитие продукта [2].
2. Стратегия интегрированного роста — стратегия возвратной вертикальной интеграции, стратегия вперед идущей вертикальной интеграции.
3. Стратегия диверсификационного роста предусматривает центрированную и горизонтальную диверсификацию.
4. Стратегия сокращения — стратегия окончания, стратегия «сбора урожая», стратегия сокращения, стратегия сокращения расходов.

Первая стратегия — стратегия концентрированного роста. Главные стратегии этого типа предусматривают улучшение и обновление собственного продукта или выпуск нового продукта с усилением положения на рынке. Стратегия концентрированного роста также подразделяется на три группы:

1. Стратегия укрепления позиции на рынке. Любое предприятие с помощью всех доступных ему сил обязано стремиться определить свой продукт как лучший на рынке. Добиться этого возможно при помощи усиленной рекламы или проведения различных акций, а также некоторым давлением и устранением соперников.
2. Стратегия развития рынка. Состоит в определении новых рынков сбыта для уже имеющегося продукта. Например, другие области и регионы, а также вероятность сбыта продукта в других отраслях, где его использование тоже возможно.
3. Стратегия развития продукта. Определяет для предпринимателя выпуск совершенно нового продукта и его реализацию по каналам, освоенным ранее [2].

Вторая — стратегия интегрированного роста. Реализуя сходные основные стратегии роста, компания будет обязана развиваться вследствие расширения собственных структур или благодаря слиянию с другими компаниями. В области предпринимательства имеются два варианта роста интеграции:

- Стратегия обратной вертикальной интеграции. Компания формирует собственные структуры снабжения, что выигрышно увеличивает контроль над посредниками и снижает затраты.
- Стратегия вперед идущей вертикальной интеграции. Данный тип интеграции также предусматривает контроль над посредниками, но посредством их поглощения.
- Стратегия диверсифицированного роста. Главные маркетинговые стратегии данного типа используются для достижения компаниями рекордного развития в своей

области, следовательно, развиваться дальше им некуда и нет возможностей. Диверсификация подразделяется на три вида:

- стратегия центрированной диверсификации, когда предприятие на базе уже имеющихся сырья и технологий находит вспомогательные возможности для создания нового продукта;
- стратегия горизонтальной диверсификации, когда предприятие начинает производство нового продукта по новым технологиям, однако нацелен он на уже привычную аудиторию — целевую;
- стратегия конгломеративной диверсификации — предусматривает производство нового продукта с дальнейшим обретением для него абсолютно нового рынка сбыта; данная стратегия самая опасная, но в случае успеха именно она может привести к укреплению позиций предприятия сразу в нескольких областях, тем самым оказывая содействие устойчивости предприятия.

Последняя группа базовых стратегий развития бизнеса состоит из принудительных мер, используемых, когда у предприятия не остается других вариантов [3]. К ним относятся:

- стратегия разворота, то есть уменьшение товарного производства и продуктов;
- стратегия отделения — предполагает неполную продажу предприятия или его филиалов;
- полная ликвидация предприятия;
- полное или частичное реструктурирование предприятия;
- неполное уменьшение выпуска продукции и долевое уменьшение рынка по комбинированной стратегии.

Тип конкурентных стратегий в первый раз был изображен Майклом Портером в книге «Конкурентная стратегия». В соответствии с представлениями Портера, предприятие каким-либо способом обязано отличаться от конкурентов для того, чтобы его товар запомнился, для увеличения потребительского интереса, что дает предприятию импульс для его подъема.

Автор предложил следующую классификацию основных стратегий конкуренции, поделив их на три группы:

- дифференциация;
- лидерство по издержкам;
- фокусирование.

Стратегия дифференциации. Подход стратегии разграничения состоит в том, чтобы убедить целевого потребителя в том, что ваша продукция является неповторимой. При этом она может быть абсолютно такой же, как и у соперника, главное, как она будет представлена вами на рынке. Например, компания 7UP когда-то делала рекламу своему газированному напитку при помощи лозунга «Не Кола», и довольно быстро закрепилась в лидирующей тройке в позиции по продажам.

Разграничение может происходить на разных уровнях: внешний вид самой продукции, ее производство и тара, сеть продаж и реклама, профессиональная подготовка кадров. Возможностей для привлечения внимания к продукции существует огромное множество, главное найти именно свою, индивидуальную [4].

Стратегия лидерства по издержкам. Используя данную стратегию, предприятие должно стремиться к позиции лидера по низким затратам производства. Уменьшение себестоимости продукции в данном случае вовсе не означает снижение качества товара, иначе велика вероятность потерять своего потребителя. Естественно, это не значит, что цена на товар обязана быть очень низкой: предприятие имеет полное право устанавливать цену на товар не ниже конкурентов и получать при этом хороший доход.

Трудность стратегии лидерства по издержкам понятна: требуется все время улучшать процесс производства с привлечением новейших технологий и повышением квалификации сотрудников, применять автоматизацию и пытаться усовершенствовать процесс руководства. На рынок в любое время может прийти конкурент с еще более современным оборудованием или новинкой, позволяющей ему экономить еще больше.

Уменьшив затраты производства и доведя сам процесс до образцового автоматизма, можно расширить товарную линейку уже на базе имеющегося сырья и технологий, увеличив, таким образом, уровень продаж.

Стратегия фокусирования. В основных конкурентных стратегиях фокусирование делится на две группы:

- дифференцированное фокусирование;
- фокусирование на издержках.

Какую бы группу ни избрало для себя предприятие, базовая стратегия состоит в выборе определенной узкой отрасли своей работы и концентрации на ней. Концентрируясь на разнице, предприятие должно определить свою узкую рыночную нишу и работать с ней. Такой нишей может быть конкретная целевая и специфическая аудитория, отдельная страна или город, область сбыта специфического товара и т. д. Главное, чтобы предприятие имело место, где раскрутиться, а конкуренты при этом не сразу заметили найденную предприятием особенность. Концентрируясь на расходах, предприятие обязано избрать определенную область производства и реализовывать технический прогресс именно в ней, а не на всех производимых данным предприятием товарах. При этом нет необходимости замораживать или закрывать все остальные процессы, просто в первую очередь практически все свое внимание и средства предприятие должно направлять туда, на чем оно сконцентрировано — на избранную область [5].

Функциональные стратегии могут быть инновационными, финансовыми, производственными, маркетинговыми и т. д.

В целом практически любой стратегический рост привносит в работу предприятия обновления в сфере продаж, организации или товара. Даже стратегия по сокращению несет обновления в области производства и руководства. Цель предприятия — избрать конкретный тип стратегии или их возможную комбинацию, обнаружить новое и претворять его в жизнь без лишних опасений.

Учитывая изложенное, можно отметить, что стратегия — это некая интегрированная модель действий, необходимых для достижения целей предприятия. Содержанием стратегии является подобранный менеджерами набор правил принятия решений, применяемый для обозначения основных путей деятельности предприятия.

Список литературы

1. Аакер, Д. Стратегическое рыночное управление. — СПб.: Питер, 2011.
2. Ван Ассен, М., ван ден Берг, Г., Птерсма, П. Ключевые модели менеджмента. 60 моделей, которые должен знать каждый менеджер. — М., 2013.
3. Ковалев, В. В. Курс финансового менеджмента. — М.: Проспект, 2013.
4. Котлер, Ф., Бергер, Р., Бикхофф, Н. Стратегический менеджмент по Котлеру. Лучшие приемы и методы. — М.: Альпина Паблишер, 2013. — С. 31–35.
5. Минцберг, Г. Школы стратегий DJVU // Г. Минцберг. Школы стратегий / Под общ. ред. Ю. Каптуревского. — СПб.: Питер, 2002. — С. 7–9.

Современные концепции брендинга в Казахстане

Анастасия Витальевна Урсолова

Алматы Менеджмент Университет, г. Алматы, Республика Казахстан
luisianastasia@mail.ru

Резюме. В статье охарактеризовано понятие «бренд», рассмотрены этапы развития понятия бренда. Изложена концепция брендинга «колесо бренда», проанализирован каждый уровень этой концепции. Представлены причины неиспользования в Казахстане бренд-менеджмента, рассмотрены особенности рынка республики и выявлены плюсы создания бренда на текущее время.

Ключевые слова: брендинг, бренд, торговая марка, концепция «колесо бренда», Казахстан, атрибуты бренда.

Введение

Полки современных магазинов перенасыщены разнообразием товаров, среди которых потребителю становится все труднее найти отличия. Из-за этого производители тратят большие усилия на разработку новых товаров с улучшенным набором качеств, возрастает бюджет на рекламу, совершенствуется упаковка, увеличивается стимулирование продаж и появляются новые, оригинальные названия. Международные компании знают, что это не единственные инструменты выживания, и поэтому используют стратегию неценовой конкуренции. Создание, развитие и укрепление бренда является основным средством такой стратегии. К сожалению, в Казахстане брендинг еще не завоевал почетного места в сознании предпринимателей и научных деятелей, на эту тему не издано книг, мало статей и отсутствует популяризация значимости этого маркетингового мероприятия. Ввиду этого казахстанским компаниям малого и среднего бизнеса становится еще тяжелее конкурировать с международными предприятиями на своем же рынке.

Постановка проблемы

Для начала рассмотрим само понятие «бренд». Увидеть динамику восприятия слова «бренд» и сосредоточение его в литературе можно у И. Крылова, российского исследователя маркетинговых коммуникаций, который провел анализ упоминаний понятия в литературе за последние несколько десятков лет: в 1950-е годы бренд упоминался в литературе как образ марки в сознании покупателя; в 1960-е этот же термин трактовался как механизм дифференциации товаров или услуг; в 1980-е бренд объяснялся как средство индустриализации, правовой инструмент и добавочная стоимость товара; в 1990-е годы это понятие уже рассматривалось как идентификация товара в сознании покупателя или мероприятие, растущее от создания марки производителем до воспринимаемых покупателем эмоциональных и функциональных особенностей товара [1].

Для того, чтобы все-таки понять, что такое бренд в современном мире, проанализируем несколько определений современных авторов. Например, авторы энциклопедии маркетинга и рекламы Кортлэнд Бове и Уилльям Аренс считают, что «бренд представляет собой набор ценностей, признаков или удовлетворяющих покупателя качеств, ценность которых зависит от конкретных желаний и потребностей покупателя. Таким образом, бренд — это набор утилитарных и символических ценностей, предназначенных для удовлетворения функциональных, социальных, психологических, экономических и прочих нужд потребителя» [2].

Также часто встречается такое определение бренда — это совокупность восприятий в глазах потребителя или это высококонкурентоспособный товар, ставший результатом синергии эффективного слияния брендинга и стратегического маркетинга на предприятии [3].

Из этого следует, что на первый план для покупателя выступают не только основные атрибуты бренда, такие как название, слоган, фирменный стиль и бренд-бук. При выборе товара среди аналогичных потребитель выбирает тот, чьи ценности, идеи, сущность, позиционирование, функциональные и эмоциональные составляющие совпадают с его собственными. Эти компоненты имеют сильное влияние на рынок, и их совокупная сила возрастает, если увеличивается количество людей, знающих о компании, поддерживающих ее ценности, доверяющих ей и уверенных в ней.

Одновременно с этим мировой рынок диктует компаниям необходимость развиваться и адаптироваться под международные стандарты ведения неценовой конкуренции. На этом фоне в Казахстане появляется необходимость создания и развития своих, отечественных брендов. Но из-за ряда причин брендинг остается не развит в Казахстане. К таким причинам можно отнести: в первую очередь недопонимание того, что такое маркетинг и брендинг, как его строить; слабое развитие «марочного управления» (brand management); нехватку квалифицированных управленческих кадров; несовершенство законодательства по охране торговых марок. Из-за этих недостатков усугубляется борьба отечественных компаний за свои торговые марки, что приводит к росту подделок на рынке. Также производители зачастую имеют ограниченный бюджет на маркетинг, и это подкрепляется тем фактом, что расходы на рекламу влекут за собой увеличенную налогооблагаемую прибыль на предприятие. Но при правильном позиционировании и создании верного информационного сообщения можно увеличить свою значимость в глазах потребителя.

Методика исследования

К сожалению, каждый отдельно взятый компонент брендинга не имеет сильного влияния на потребителя в отличие от их совокупного использования. Для простоты построения бренда и логично выстроенной цепочки взаимосвязи компонентов используются концепции.

Согласно вышеприведенным характерным признакам бренда, из всех предложенных на сегодняшний день концепций точнее всего, на мой взгляд, подходит «колесо бренда». Данная концепция была предложена известной английской консалтинговой компанией Bates Worlwide как совокупная модель построения бренда. Уникальность этой концепции заключается в легкости ее построения и универсальности для всех типов рынка. Схематически «колесо бренда» представлено как совокупность окружностей, каждая из которых представляет составляющую бренда. Распределим их по убыванию: атрибуты, преимущества, ценности, индивидуальность, суть бренда (см. рис.).

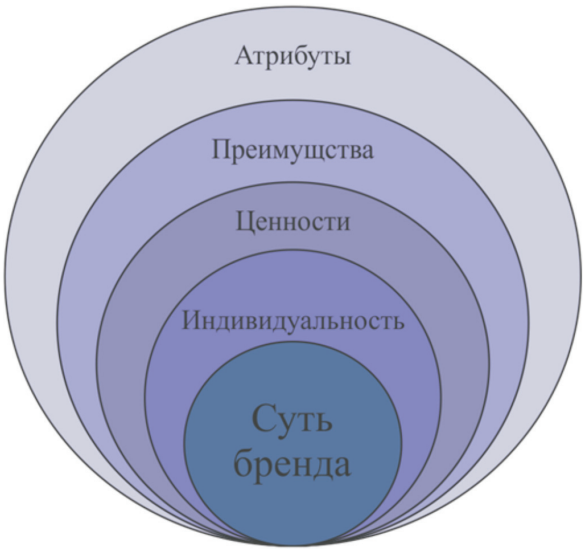


Рисунок 1. Колесо бренда

Первый уровень отвечает на вопрос, что есть бренд в физическом и функциональном воплощении. На втором уровне нужно задать вопросы: что бренд делает для меня? каковы результаты использования? Третий уровень включает в себя ценности и отвечает на вопрос «Что я думаю себе и что думают окружающие обо мне, когда пользуюсь брендом?» Четвертый уровень — это особенности бренда: «Кто такой бренд?» Стержень колеса — сама суть бренда, та идея, которую бренд несет в массы.

Обсуждение и результаты

Для равносильной битвы за клиента на потребительском рынке казахстанским компаниям нужно использовать эту концепцию. Рассмотрим каждый уровень концепции вместе с методикой построения и примерами для применения.

Атрибуты. Это уровень «первого впечатления». Как раз здесь собираются все визуальные и тактильные составляющие брендинга: цвет товара и упаковки, форма, вкус и запах, логотип и название. Все эти атрибуты не должны противоречить основному посылу компании и должны вызывать у потребителя положительные эмоции.

Преимущества. По сути, на этом уровне компании нужно задуматься о своем уникальном предложении и побудительных мотивах к покупке. В глазах потребителя на этом уровне раскрывается набор качеств, которые он получает кроме основных. Нужно помнить, что уникальность может рассматриваться не только функционально (например, подгузники Pampers сообщают мамам, что они не позволяют влаге попасть на нежную кожу малыша, и поэтому она всегда будет чистой и нежной), но и социально (как, например, покупка дорогого виски помогает покупателю проявить себя как знатока хорошего алкоголя и выделяет его в глазах окружающих как преуспевающего и состоятельного человека). Также существуют эмоциональные выгоды. Например, рекламная кампания Nescafe Gold обещает потребителю, что с их кофе они почувствуют всю силу вкуса и аромата. Следует напоминать своему потребителю об этих уникальных качествах. Также следует учитывать особенности восприятия рекламных роликов отечественными потребителями и национальные традиции. Создавать рекламное обращение следует таким образом, чтобы оно было рассчитано на специфичный язык аудитории и воспринималось потребителем приятнее и яснее, чем реклама зарубежных конкурентов [4].

Ценности. Для потребителя это уровень эмоциональных качеств, какую выгоду он получает от покупки, владения и эксплуатации данного продукта. Увеличить ценность бренда в глазах покупателя можно двумя способами:

- снижением цены — редко используемый вариант, т. к. он может привести к ценовой войне, а в перспективе — к неблагоприятной ассоциации в глазах покупателя и негативному имиджу;
- включением дополнительных благ в состав товара — лучший и зачастую используемый вариант.

Индивидуальность. Здесь используется персонификация и одушевление компании. Наделение бренда человеческими качествами и характеристиками позволяет компании повысить различимость среди марок-конкурентов и обеспечивает связь с потребителями на протяжении всей жизни бренда на рынке. Для примера рассмотрим «личность» автомобиля Ford Fusion. Он представляется как молодой человек спортивного телосложения, уверенный в себе, гордый, открытый всему, что может ему встретиться в современном городе.

Из-за быстрого насыщения рынка товарами и постоянного появления новых и неизвестных потребитель не успевает сформировать свою лояльность к определенной марке.

Суть бренда. Центральная идея бренда, которая предлагается покупателю. Это стержень идентичности бренда, объединяющий в себе ключевые элементы. Она доносит основные идеи позиционирования, которые представляют собой смысловое ядро размером в одну строку. Часто суть бренда выражается в слогане или миссии компании. Например, Mercedes — это «конструкторское превосходство», а Ritz Carlton гласит, что у них леди и джентльмены обслуживают леди и джентльменов. Также для создания крепкого бренда необходимы мощная рекламная кампания во всех видах средств массовой информации и качественно продуманная PR-компания.

Главный момент, на который необходимо обратить внимание, — это последовательность постройки концепции. Изначально сформулировав миссию своей компании, в которой и будет заключаться суть бренда, предприятие уже задумывается о своей индивидуальности и ценности своего товара. Уже основываясь на них, стоит показывать свою индивидуальность и создавать атрибуты, которые будут подчеркивать и усиливать все положительные стороны. Также западный опыт на примере глобальных торговых марок показывает, что задумываться над концепцией бренда, реализовывать ее следует перед выходом товара на рынок.

Казахстанские производители работают в условиях быстрого развития и изменения рынков, усиления конкуренции с иностранными компаниями, которые имеют многолетний опыт работы. Поэтому для укрепления своих позиций на рынке товаров потребительского назначения отечественным производителям следует анализировать и учитывать факторы, которые определяют поведение потребителей и влияют на их решение о покупке. Основой успеха существования на рынке в долгосрочной перспективе являются запоминающиеся визуальные атрибуты товара, стойкие конкурентные преимущества, понятная и родственная потребителю эмоциональная привязка. Отсюда следует, что одной из главных задач маркетинга на потребительском рынке является создание долгосрочных покупательских предпочтений к определенным товарам и обеспечение высокого уровня отождествления при совершении покупки. Создание и использование брендинга в значительной степени решает эту проблему для казахстанских компаний.

Заключение

Развивать компанию нужно начинать уже сегодня. Казахстанским производителям не следует ждать и откладывать создание бренда из своей марки потому, что пока брендинг не развит в Казахстане. У достаточной степени отечественных изготовителей существуют низкие входные барьеры и появляется ряд преимуществ для быстрого завоевания своей позиции на рынке. Например, в отличие от Запада, в Казахстане бренд воспринимается потребителем как символ подлинности товара. В сознании наших сограждан такой товар вызывает меньше подозрений в подделке. Также на нашем рынке не так много отечественных производителей, использующих концепции брендинга и создающих свой бренд, поэтому здесь создать и продвинуть свой бренд можно довольно быстро. Еще один бесспорный плюс, что в связи с большим наплывом некачественной иностранной продукции на наш рынок отечественный потребитель все больше доверяет казахстанскому производителю.

Список литературы

1. Крылов, А. В. Рекламные рынки: состояние и развитие // Маркетинг в России и за рубежом. — № 5 (55). — С. 42.
2. Бове, К., Аренс, У. Современная реклама / Пер. с англ. — Тольятти: Довгань, 1995. — С. 90.
3. Тулембаева, А. Н. Брендинг — современное оружие в конкурентной борьбе // CITY-BUSINESS. — № 08 (09). — 2007.
4. Темирбекова, А. Б. Значение брендинга для повышения конкурентоспособности казахстанских товаропроизводителей // Вестник КазНУ. — 2016.

Мотивационная политика организации

Вероника Владимировна Хван

Алматы Менеджмент Университет, г. Алматы, Республика Казахстан
nika.k097@gmail.com

Резюме. В настоящее время человеческие ресурсы являются одним из главных факторов успеха компании, поэтому между компанией и рабочим персоналом должен существовать эквивалентный обмен: с одной стороны — достижение стратегических целей фирмы, с другой — удовлетворение моральных и материальных потребностей сотрудников может быть достигнуто с помощью системы мотивации.
Объектом исследования выступает отечественная компания ТОО «Шин-Лайн» — ведущий казахстанский производитель мороженого, молочной продукции и полуфабрикатов. В настоящее время на предприятии трудится свыше тысячи работников, поэтому управление мотивацией и стимулированием персонала является актуальной проблемой для такой крупной организации.
Предметом исследования определены мотивационная политика, система мотивации и стимулирования, реализуемые на выбранном предприятии, и пути их совершенствования.
Целью работы является определение основных направлений существующей мотивации на выбранном предприятии на основании теоретического исследования проблемы, а также анализа мотивационной политики на ТОО «Шин-Лайн». Также за цель принято предложение конкретных путей совершенствования системы мотивации, доказав их целесообразность и эффективность.
Достижение поставленных целей осуществляется посредством решения следующих задач:
- изучить существующую мотивационную политику предприятия, определить основные проблемы и недостатки;
- разработать мероприятия по совершенствованию системы мотивации.

Ключевые слова: мотивационная политика, стимул, управление человеческими ресурсами.

1 Введение

Путь к успешному управлению персоналом лежит через понимание человеческой мотивации, поэтому необходимо понимать, как возникают мотивы, каким способом можно влиять на мотивы, как реализуется человеческая мотивация. Ключевым моментом является побуждение мотивации сотрудников так, чтобы были достигнуты цели компании. Ни одна организация не может быть успешной без хорошей мотивации сотрудников к работе с максимальной эффективностью, без заинтересованности работников в конечном результате и без их стремления к достижению поставленных целей. Именно эти аспекты являются следствием высокой заинтересованности менеджеров в познании причин, которые побуждают людей работать максимально эффективно в интересах компании. Нельзя утверждать, что лишь мотивация влияет на результативность рабочей деятельности сотрудников, но мотивация очень важна и оказывает влияние на работу персонала [1].

В настоящее время существует множество проблем, связанных с мотивационной политикой: проблемы взаимоотношений с руководством, неудовлетворенность заработной платой и рабочей средой. Главной преградой в решении данных вопросов является нежелание администрации задуматься о рабочих факторах своего персонала. Чтобы организация на рынке занимала должную позицию, необходимо привлекать и удерживать квалифицированные кадры [5].

1.1 Стратегия предприятия и программы ее реализации

В качестве стратегических задач компания «Шин-Лайн» рассматривает:
- рост компании за счет расширения географии новых рынков, усиления позиций на домашних рынках;
- повышение рентабельности и конкурентоспособности продукта и бизнеса за счет дифференцированных видов и поиска новых ниш и ситуаций потребления;

- увеличение эффективности бизнес-модели: аудит и стратегическое планирование бизнеса, снижение затрат и повышение конкурентоспособности;
- внедрение прозрачной организационной структуры управления, корпоративной культуры, поддерживающей открытое обсуждение существующих вариантов решений, использование при анализе проверенных факторов [7].

К основным стратегическим рычагам органического роста компании «Шин-Лайн» относятся:

- расстановка нового специализированного торгового оборудования в ТТ филиалов и клиентов;
- выделение специализированного транспорта для дистрибуции мороженого;
- увеличение продаж в филиалах за счет изменения структуры коммерческого отдела и введение SMART-целей для регионов;
- выпуск дифференцированных новинок, сложно копируемых конкурентами;
- активная работа в сетях Казахстана;
- улучшение имиджа компании и ее продуктов через медиапродвижение;
- использование трейд-маркетинговых акций и тестирование медиарекламы [7].

Также руководство компании понимает, что решить стратегические задачи без понимания стратегии сотрудниками невозможно, поэтому разработан план действий доведения стратегии до сведения персонала:

1. Обоснование изменений: почему необходимы изменения.
2. Концепция будущего состояния для компании.
3. Основные элементы стратегии компании.
4. Сильные стороны компании, на которые стоит опираться.
5. Проблемы, требующие решения:
   - в части стратегии;
   - в части организационной структуры;
   - в части культуры компании;
   - в части командной работы [7].

Но изначально каждый руководитель должен ответить для себя на следующие вопросы:

- Что будет делать мое подразделение для содействия реализации данной стратегии?
- Что лично буду делать я, чтобы помочь в этом?
- Что я начну/перестану/продолжу делать?
- Каких действий я потребую от своих сотрудников?
- Чего я жду от своих сотрудников? [7]

2 Практическая работа

В ходе сбора статистических данных были определены следующие предоставляемые бенефиты в компании: *оплачиваемый обед, развозка, оплата мобильной связи, возможность обучения сотрудников за рубежом, предоставление спецодежды, предоставление кредитов сотрудникам* [6].

Также проведено анкетирование среди торговых представителей ТОО «Шин-Лайн». В анкетировании приняли участие 33 респондента в возрасте 20–45 лет.

2.1 Анкетирование

1. Ваш пол



График 1. Ваш пол

2. Ваш возраст

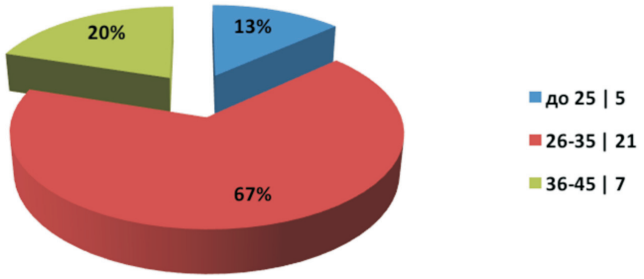


График 2. Ваш возраст

3. Стаж работы на предприятии

Таблица 1. Стаж работы в ТОО «Шин-Лайн»

Стаж работы	Кол-во сотрудников
1 год	8
1,5 года	1
10 лет	2
12 лет	
13 лет	
2 года	9
3 года	2
4 года	4
5 лет	6
9 лет	1
Итого	33

4. Устраивает ли вас возлагаемый объем работы?

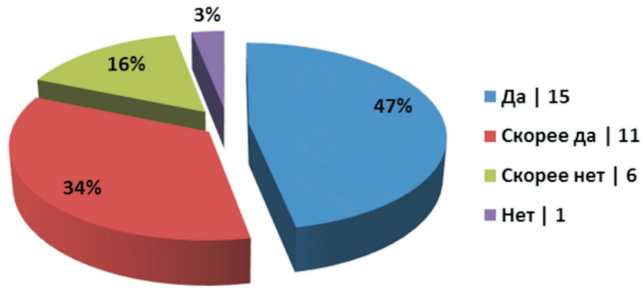


График 3. Устраивает ли вас возлагаемый объем работы?

5. Соответствует ли заработная плата объему вашей работы?

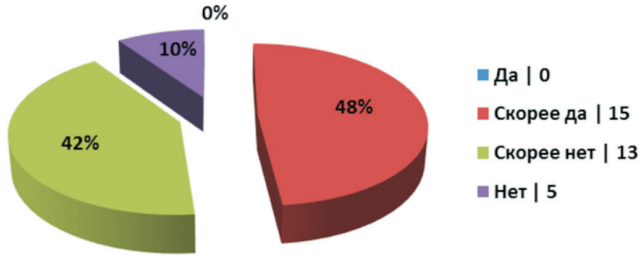


График 4. Соответствует ли заработная плата объему вашей работы?

6. Ваша оценка перспективы карьерного роста в ТОО «Шин-Лайн»

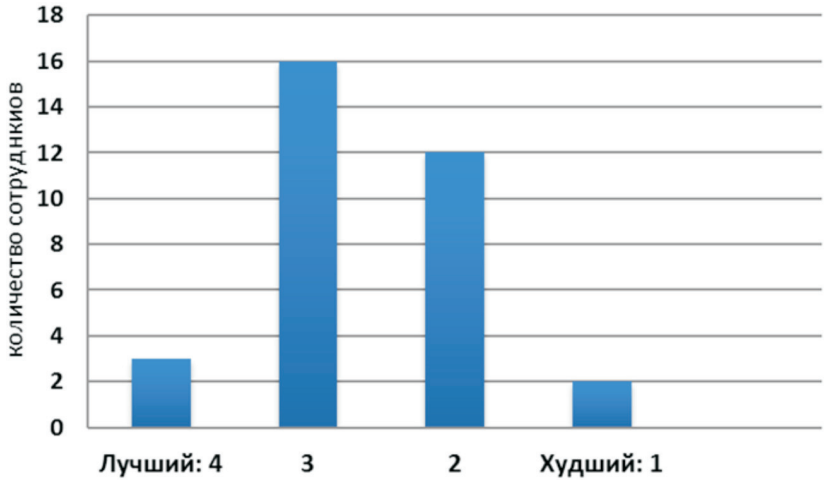


График 5. Ваша оценка перспективы карьерного роста в ТОО «Шин-Лайн»

7. Ваша оценка реакции администрации на пожелания сотрудников

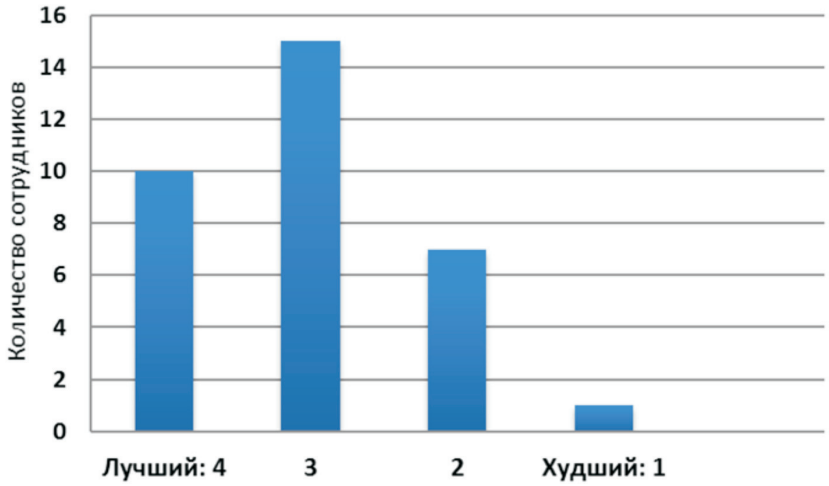


График 6. Ваша оценка реакции администрации на пожелания сотрудников

8. Довольны ли вы коллективом, в котором работаете?

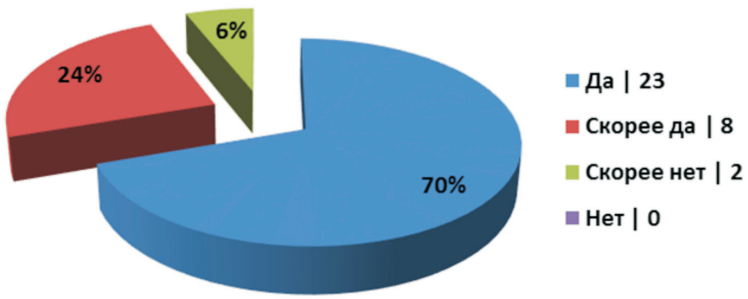


График 7. Довольны ли вы коллективом, в котором работаете?

9. Оцените график своей работы

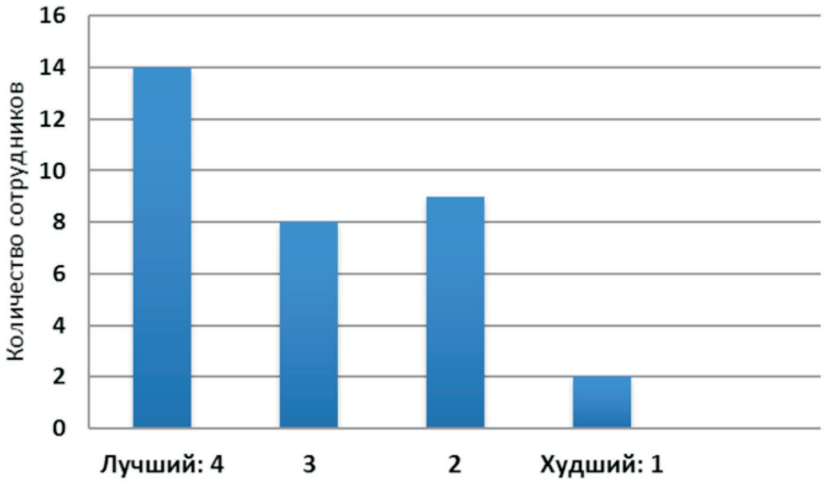


График 8. Оцените график своей работы

10. Часто ли объем работы вынуждает вас задерживаться?

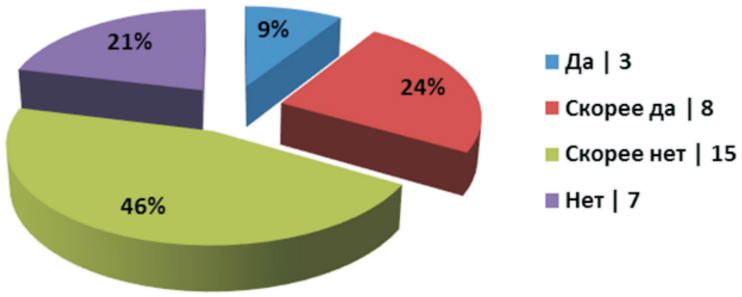


График 9. Часто ли объем работы вынуждает вас задерживаться?

11. Хвалит ли вас руководство при достижении хороших результатов?

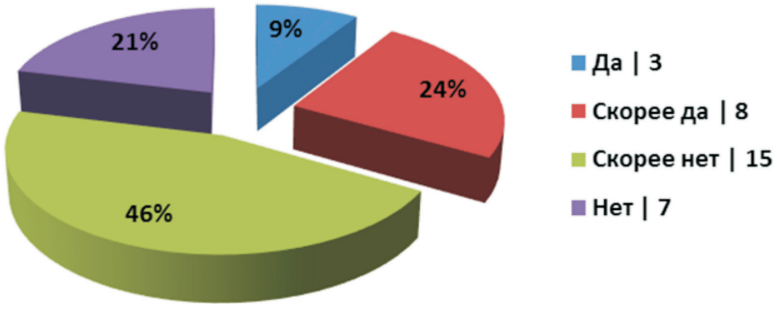


График 10. Хвалит ли вас руководство при достижении хороших результатов?

12. Какие вознаграждения вы получаете помимо заработной платы?



График 11. Какие вознаграждения вы получаете помимо заработной платы?

13. Что бы для вас могло стать стимулом для лучших результатов?

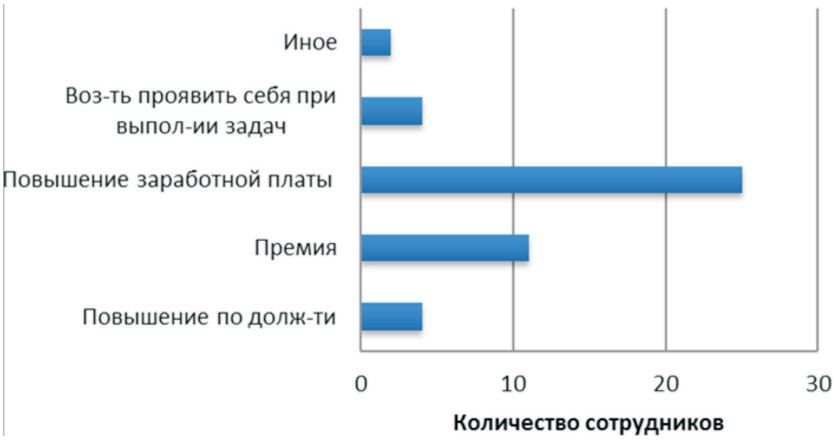


График 12. Что бы для вас могло стать стимулом для лучших результатов?

14. Что для вас в работе является наиболее важным и ценным?

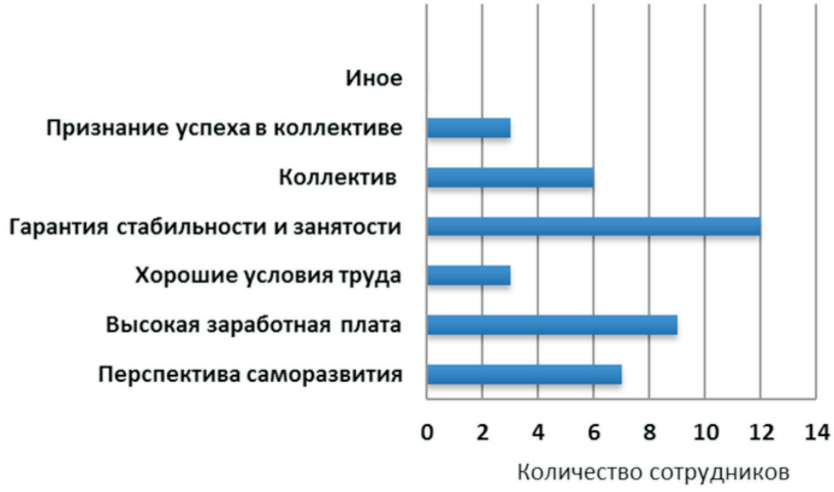


График 13. Что для вас в работе является наиболее важным и ценным?

15. Насколько хорошо ваш руководитель умеет коммуницировать с подчиненными?

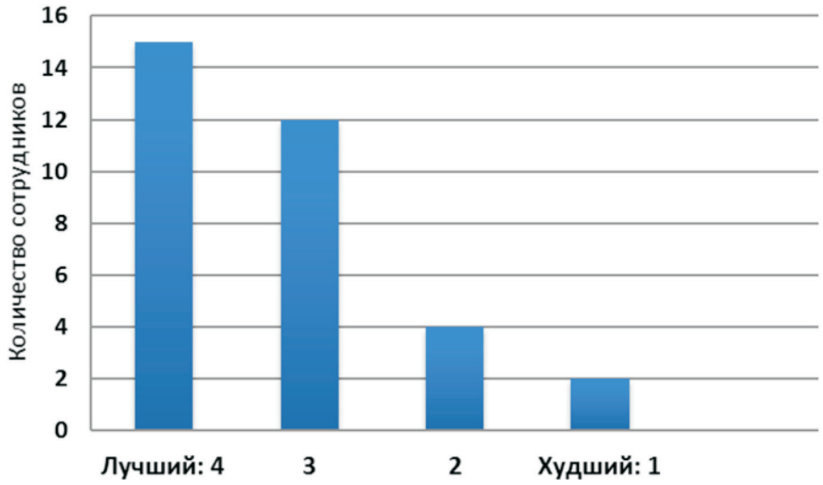


График 14. Насколько хорошо ваш руководитель умеет коммуницировать с подчиненными?

16. Ваш руководитель мотивирует вас на лучшие результаты?

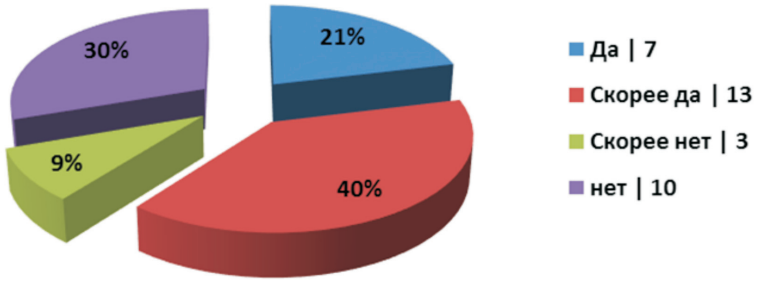


График 15. Ваш руководитель мотивирует вас на лучшие результаты?

17. Какие бенефиты (дополнительные социальные льготы), предоставляемые ТОО «Шин-Лайн», для вас более предпочтительны?



График 16. Какие бенефиты, предоставляемые ТОО «Шин-Лайн», для вас более предпочтительны?

18. Причина, по которой вы сменили бы данное место работы

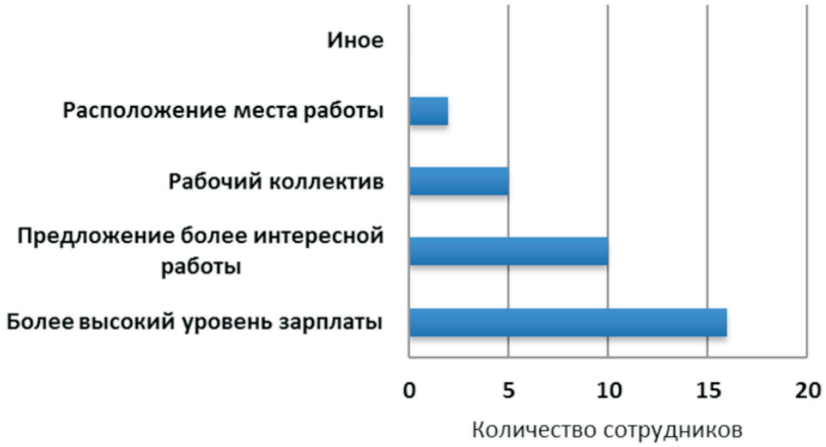


График 17. Причина, по которой вы сменили бы данное место работы

2.2 Результаты опроса

Целью проведенного опроса было изучить положительные и отрицательные стороны мотивационной системы сотрудников в компании «Шин-Лайн». Основываясь на результатах проведенного анкетирования, можно констатировать следующее.

Большинство торговых представителей в большей степени удовлетворены объемом возлагаемой работы, рабочим местом, коллективом, в котором работают. В качестве позитивного момента можно обозначить, что около 60 % респондентов рады возможности развивать профессиональные навыки за счет компании по мере необходимости.

Неудовлетворенных своей заработной платой всего на 4 % больше, чем скорее удовлетворенных, конкретнее — 54 %. В большинстве это работники в возрасте 25–36 лет.

Управление рабочим процессом и реакция администрации на пожелания сотрудников были оценены на очень хорошем уровне, в целом так оценило около 75 % опрошенных. 10 торговых агентов из 33 полностью не согласны и оценили работу руководства баллами 2 и 3.

Что касается поощрений и стимулирования, то мнения не столь позитивны. Половина опрошенных указали, что не получают никаких поощрений при достижении хороших результатов. 33 % опрошенных ответили, что получают премию в качестве поощрений. Также респонденты указали, что получают словесную похвалу и возможность раскрыть свой профессиональный потенциал. Словесную похвалу слышат только 14 опрошенных из 33.

По оценке способности руководителей коммуницировать со своими подчиненными можно предположить, что в компании в большей степени присутствуют доверительные отношения между менеджерами и подчиненными.

Также выявлено, что у сотрудников существует необходимость в продвижении по карьерной лестнице, данный аспект в компании удовлетворен в меньшей степени.

Для большинства работников стимулом могли бы послужить повышение заработной платы или премия. Как показывает опрос, стимулирует опрошенных возможность свободы действий при выполнении поставленных задач. В основном данный ответ указали сотрудники в возрасте 26–35 лет, кто стремится к росту и желает проявить себя.

Ценным аспектом для опрошенных является стабильность и постоянное место работы, затем заработная плата и коллектив.

По результатам опроса вытекает, что большинство работников из предоставляемых бенефитов предпочитает предоставление кредитов, оплачиваемый обед и оплачиваемую мобильную связь.

Проанализировав результаты анкетирования, сделан вывод, что ключевой акцент в системе мотивации направлен на материальные основы. Также выявлено, что на протя-

жении долгого времени в ТОО «Шин-Лайн» не проводилось никаких мероприятий по улучшению рабочей мотивации и поиску стимулирующих факторов. Именно поэтому в компании понижается заинтересованность сотрудников в повышении производительности труда.

2.3 Рекомендации

Для решения выявленных проблем в мотивационной политике компании «Шин-Лайн» можно дать следующие рекомендации.

- *Повысить качество планирования.* Дать сотрудникам возможность действовать самостоятельно при выполнении поставленных задач. Также данная возможность повысит чувство ответственности за выполнение работы самим сотрудником [4].
- *Повысить осведомленность сотрудников о целях компании.* Руководители должны информировать подчиненных о планах компании на грядущий сезон, каких показателей в перспективе ожидают от выполненной торговыми представителями работы. Сотрудники будут лучше понимать поставленные задачи, лучше представлять результат предстоящей работы [5].
- *Проводить тренинги среди сотрудников* на примере других успешных и процветающих компаний. Делиться мнениями и опытом. Возможно даже, руководителей придут в голову новые методы решения возникших вопросов [4].
- *Повысить заинтересованность руководителей* в ежедневных результатах своей команды: что из запланированного было выполнено, с чем возникли затруднения.
- *Не скупиться на похвалу* для своих сотрудников. Конечно, нельзя хвалить работника за каждую мелочь, иначе поощрение в качестве словесной похвалы может утратить свою цену. Также в качестве вознаграждения можно вручить благодарственное письмо или вести доску почета лучших торговых представителей месяца [2].
- *Уважать, выслушивать и реализовывать полезные идеи* подчиненных, что также может повысить мотивацию сотрудников, т. к. они будут чувствовать, что вносят вклад в развитие компании и что компания им за это благодарна.
- *Пересмотреть систему бонусного премирования*. Рассмотреть систему **«бенефит-кафе»**. Составить список бонусов и стоимость каждого бонуса (в баллах), которые сотрудники могут выбирать самостоятельно исходя из заработанных баллов. Баллы будут приобретаться по существующей системе KPI, то есть за выполнение/перевыполнение плана, темпа продаж, соотношения отгрузок и возвратов продукции и т. д. Данная система поможет лучше мотивировать сотрудников, удерживать лучших специалистов и привлекать более квалифицированных [3].

В заключение можно сказать, что данные рекомендации в области методов мотивации в компании «Шин-Лайн» повысят уровень заинтересованности сотрудников к своей работе, а также повысят эффективность системы управления в компании, что улучшит продуктивность и качество работы в организации.

Список литературы

1. Армстронг, М. Практика управления человеческими ресурсами / Пер. с англ. под ред. С. М. Мордовина. — СПб.: Питер, 2004. — 831 с.
2. Мескон, М. Х., Альберт, М., Хедоури, Ф. Основы менеджмента. — 3-е изд. — М., СПб., Киев: Вильямс, 2016. — 672 с.
3. Самоукина, Н. Эффективная мотивация персонала при минимальных финансовых затратах. — М., 2006. — 224 с.
4. Яковлева, Т. Мотивация персонала. Построение эффективной системы оплаты труда. — СПб.: Питер, 2009. — 240 с.
5. Шапиро, С. А. Мотивация и стимулирование персонала. — М.: ГроссМедиа, 2005. — 224 с.
6. Внутренний устав ТОО «Шин-Лайн», 1-е изд., 2002.
7. Внутренние материалы ТОО «Шин-Лайн». Стратегия и видение компании. 3-е изд., 2016.

Управление проектами на современном этапе развития казахстанской экономики

Анар Мамырхановна Шагиева

Алматы Менеджмент Университет, г. Алматы, Республика Казахстан
anara_bm@mail.ru

Резюме. В статье рассматриваются вопросы научно-теоретических подходов к принятию решений в проектном анализе, основные элементы и структура проектного анализа, составляющие проектного плана, сущность проектного треугольника и элементы управления проектами.

Ключевые слова: организация, управление, принятие решений, стратегия, предприятие, проекты.

Работа любого предприятия заключается в выполнении проектов и операций. Они очень схожи, например и те и другие выполняют люди, для этого отводятся ограниченные ресурсы. Разница между операциями и проектами состоит в том, что проекты временны и уникальны, а операции выполняются постоянно и повторяются. Из этого следует, что проект — это временное усилие, предпринятое с целью создания уникальной услуги или продукта. «Временное» значит, что у любого проекта имеются точно определенные дата начала и дата окончания. Если говорить об уникальности услуги или продукта, здесь имеется в виду, что между ними есть явные отличия от подобных услуг или продуктов.

Уникальность любого проекта влечет за собой определенные сложности при его планировании, т. к. очень сложно предугадать, как на практике будет происходить целедостижение. В связи с этим результатом проектной деятельности служит не только услуга или продукт, но и полученный опыт, так сказать, урок, который будет применяться в дальнейшем планировании и реализации очередных проектов.

Проекты могут быть различной продолжительности: одни из них могут быть реализованы в течение 100 часов и даже меньше, другие могут продолжаться и больше миллиона часов. Проекты используются на любых уровнях предприятия, в них могут быть задействованы как небольшая группа людей, так и несколько тысяч человек. Проект может задействовать не только один отдел предприятия, но и охватывать другие предприятия, например это касается партнерства и совместных предприятий.

Проекты применяются в любых областях деятельности. Например, проектами могут быть и подготовка к выпуску номера журнала, и проектирование транспортного средства, и постройка здания, и разработка информационной системы, и организация проведения предвыборной кампании и тому подобное.

Любой проект имеет четко установленные начало и завершение. Проект завершается параллельно с достижением всех поставленных целей либо, наоборот, если становится понятно, что заданных целей достигнуть невозможно. Временность не означает краткосрочность проекта — многие проекты могут реализовываться на протяжении нескольких лет. Проект не может состоять из непрерывно продолжающихся действий, он конечен.

Большое количество предприятий временны, то есть в определенный момент работа на них может быть остановлена. Например, ясно, что конвейер по производству определенной модели автомашин когда-нибудь будет остановлен в связи с тем, что автомобиль будет снят с производства. Тем не менее такой вид временности не делает конвейер проектом, т. к. работа по сборке автомобилей представляет собой типичную однообразную операционную деятельность. Основным отличием проекта является то, что он заканчивается вместе с достижением поставленных целей, в то время как при непроектной деятельности перед исполнителями ставятся новые цели и следует продолжение работы.

Временная природа проектов оказывает влияние и на другие области проектной деятельности. Проект зачастую могут путать с программой, то есть координированным управлением группой проектов внутри одного предприятия. Координация управления сразу нескольких проектов позволяет получить выгоду, которую невозможно получить от отдельного управления каждым из них. Чаще всего программы совмещают элементы операций и проектов.

В операционной деятельности предприятия можно использовать проектный подход. В случае, когда на предприятии был принят проектный подход, то текущие операции (например, поддержка интернет-сайта) в течение определенного времени считаются отдельным проектом. В последнее время управление проектами захватывает все большее число операций на предприятиях, это значит, что все больше организаций переходят на «управление через проекты», то есть использование методик проектного управления в операционной деятельности не стоит путать с управлением проектами.

Составляющие проектного плана. Проект дает возможность добиться конкретных результатов в установленный период времени и в пределах определенных финансовых ресурсов. Проектный план составляется для того, чтобы четко определить, с помощью каких работ будет происходить достижение результата проекта, какое оборудование и какие люди нужны для реализации этих работ, какой период времени работники и оборудование будут заняты работой по проекту [1]. В связи с этим проектный план имеет три главных элемента: задачи, ресурсы и назначение.

Работа, осуществляемая в пределах проекта для достижения конкретного результата, называется задачей. Фаза проекта может состоять из одной или нескольких задач, при выполнении которых достигается один или несколько заданных результатов проекта. Из этого следует, что результаты, которые были достигнуты благодаря выполнению каждой из задач, входящих в фазу, формируют ее результат.

Отличие фазы от задачи заключается в том, что для достижения результатов задачи довольно выполнить только ее, а для достижения результата фазы нужно выполнить группу различных задач, и ее результат суммирует результаты других задач.

В планировании работ всегда нужно учитывать то, что чем более детально продуман и составлен план проекта, тем он эффективнее. Поэтому всегда лучше, если есть такая возможность, разделить большие задачи на подзадачи, а именно преобразовать задачи в фазы. На то, что задачу можно разделить на подзадачи, указывают формальные признаки, такие как длительность (очень редко встречаются задачи по длительности, превышающие два-три дня) и большое количество задействованных исполнителей (в случае, если над решением задачи работает больше, чем два-три человека, каждый работает над своей персональной задачей, которую затем можно отдельно учитывать в плане проекта).

Составляющими фазы могут быть не только задачи, но и другие фазы. Проект разделяется на фазы также и для более удобного отслеживания процесса работ. После завершения проектной фазы полученные результаты и в целом ход исполнения проекта подвергаются анализу для того, чтобы с наименьшими затратами обнаружить и исправить ошибки и определить, нужно ли переходить к следующей фазе проекта. В основном фазы всех жизненных циклов выполняются поочередно. Нередко следующая фаза начинается только после того, как результаты предыдущей фазы будут утверждены. Но бывают и такие ситуации, когда в отдельных жизненных циклах следующая фаза начинается раньше, чем утверждены результаты предшествующей фазы, если данный риск считается приемлемым. Пересечение фаз при планировании называется быстрым путем. Разделение проекта на фазы дает возможность исполнить проект в виде списка основных результатов и дат, к которым эти результаты должны уже быть получены. Руководство проекта лично контролирует исполнение каждой задачи внутри проекта и сообщает вышестоящему менеджеру только о достижении фазовых результатов. Для контроля исполнения проекта этому менеджеру достаточно именно этих данных.

Завершающими задачами называются задачи, по итогу выполнения которых достигнуты промежуточные цели. Зачастую результатом фазы является достижение промежуточной цели, по этой причине важным этапом в плане проекта обычно обозначают последнюю задачу фазы, в результате которой достигается ее результат [2].

Проектный треугольник. Большая часть проектов имеет установленную дату окончания, объем работ и бюджет. Эти три элемента — финансы, время и объем работ — обычно называют проектным треугольником, потому как при изменении одного из элементов происходят изменения в двух других. Для проекта все три элемента имеют одинаковую важность, однако лишь один из них, в зависимости от степени важности, оказывает наибольшее влияние на другие. На другие стороны треугольника влияют и изменения в плане, зависящие от специфики проекта и различных обстоятельств. В одних ситуациях сокращение времени увеличивает финансовые затраты, в других, наоборот, уменьшает их. Когда создается план, нужно учитывать и то, что план может не соответствовать

желаемым результатам, например проект занимает слишком много времени либо финансовые затраты превышают установленные нормы. В такой ситуации план следует улучшить, чтобы он удовлетворял ожиданиям.

Четвертым элементом проектного треугольника, который расположен в его центре, является качество. Все изменения, которые вносятся в любую сторону треугольника, обязательно окажут влияние на качество. Качество — это не сторона треугольника, это результат действий со стоимостью, временем и объемом работ. Например, если в вашем расписании нашлось свободное время, то вы можете увеличить объем работ за счет добавления задач и увеличения длительности проекта. Благодаря этим дополнительным задачам и времени можно достичь лучшего качества в проекте и произведенном продукте или услуге. Если необходимо снизить материальные расходы, чтобы не выходить за рамки бюджета, то нужно сократить объем работ путем удаления некоторых задач или сократить их длительность. При уменьшении объема работ проекту будет сложно достичь ожидаемого уровня качества, поэтому сокращение затрат, скорее всего, приведет к снижению качества проекта.

Сущность проектного управления в современных условиях. Проект является временным предприятием, предназначенным для создания уникальных услуг или продуктов. «Уникальных» означает, что производимые продукты или услуги значительно отличаются от подобных услуг и продуктов. «Временное» означает, что любой проект имеет начало и обязательно завершение при достижении заданной цели или если становится ясно, что желаемых результатов невозможно достичь. Уникальность услуг или продуктов проекта обуславливает потребность в последовательном уточнении их характеристик в процессе реализации проекта [3]. Примерами проектов могут послужить разработка различной новой продукции, проведение ремонтных работ, строительство, внедрение информационной системы на предприятии, съемки кинофильма, проведение избирательной кампании и все остальное, что касается приведенного определения.

На современном этапе развития экономики Казахстана все проекты при всем разнообразии результатов, затрат, масштабов и сроков выполнения имеют пять общих характеристик:

1. Все проекты по своей природе являются разовыми событиями. Они значительно отличаются от наших рутинных ежедневных функций рабочего процесса. Проекты начинаются и заканчиваются и оставляют после себя определенные результаты. Над проектом начинается работа, постепенно увеличивается нагрузка при его выполнении, достигает своего пика, и вот проект завершен, достигнув заданных целей, каждая из которых уникальна.
2. Каждый проект уникален. Идентичных проектов не существует. Любой проект, независимо от его результатов, имеет в своем фундаменте что-то уникальное, характерное только для него. В некоторых проектах такая оригинальность более очевидна. При проверке в действительности проект такой же, как и другие проекты строительства подобного рода зданий в городе, однако проект все же уникален, т. к. для строительства здания были привлечены другие подрядчики, проектировка здания абсолютно иная, у проекта другой заказчик, выбрано новое место его расположения, по-другому заложен фундамент, использовались совершенно другие подъездные пути и многое другое.
3. Все проекты поставлены в четкие временные границы. Проект — это разработка чего-либо за заданное время. У проекта есть «предельный конечный срок» или планируемая дата выполнения, то есть реализация проекта ограничена временными рамками. По истечении срока и завершении проекта группа руководителей проекта расформировывается, и все учувствовавшие переходят к другим задачам и проектам. Далее результаты проекта передаются тем, кто ими будет пользоваться. Более крупные и трудные проекты могут иметь продолжительность работы от нескольких лет до нескольких десятилетий, но даже и эти проекты имеют свой конечный срок.
4. В любом проекте могут происходить изменения. В ходе их выполнения создается что-то новое, а старое может быть ликвидировано. Изменения могут быть как маленькими, так и большими, они могут вообще никак не отразиться на нашей жизни, а могут внести в нее значительные последствия. Они могут изменить процесс нашей работы, место работы. Для управления изменениями нужно обладать опре-

деленными умениями, которые в значительной мере отличаются от умений, необходимых при поддержании повседневной прогнозируемой стабильной деятельности.

5. Все проекты оставляют за собой совершенно определенные результаты. К ним относятся и новый купленный автомобиль, и победа на выборах, и новый дом, модифицированная структура компании или напечатанная книга. Достижение этих результатов происходит отдельными этапами, которые отличаются определенными действиями. Каждый этап имеет свою промежуточную цель или промежуточный результат. Например, при постройке здания сначала необходимо достичь промежуточной цели, то есть закончить кладку фундамента. Такая поэтапная деятельность облегчает контролирование, планирование и управление проектом. По ходу выполнения проекта реализация промежуточных целей становится более взаимосвязанной. Складывается ситуация, при которой для их достижения нужно завершить предыдущие цели. Например, в этом же проекте строительства здания перед покрытием крыши сначала нужно заложить фундамент и только потом возвести стены. Конечная цель — строительство здания — достигается только после завершения всех промежуточных результатов.

Следовательно, пять вышеперечисленных ведущих характеристик свойственны всем проектам, независимо от их размеров, затрат и сроков.

Список литературы

1. Бусыгин, А. Деловое проектирование и управление проектом / А. Бусыгин. — М.: Изд-во Бусыгина, 2016. — 315 с.
2. Вахрин, П. И. Инвестиции / П. И. Вахрин. — М.: Дашков и К, 2007. — 384 с.
3. Виленский, П. Л. Оценка эффективности инвестиционных проектов: теория и практика / В. Н. Лившиц, С. А. Смоляк. — М.: Дело, 2014. — 832 с.

Оценка конкурентоспособности предприятия

Нурзат Бауыржанович Шымырбаев

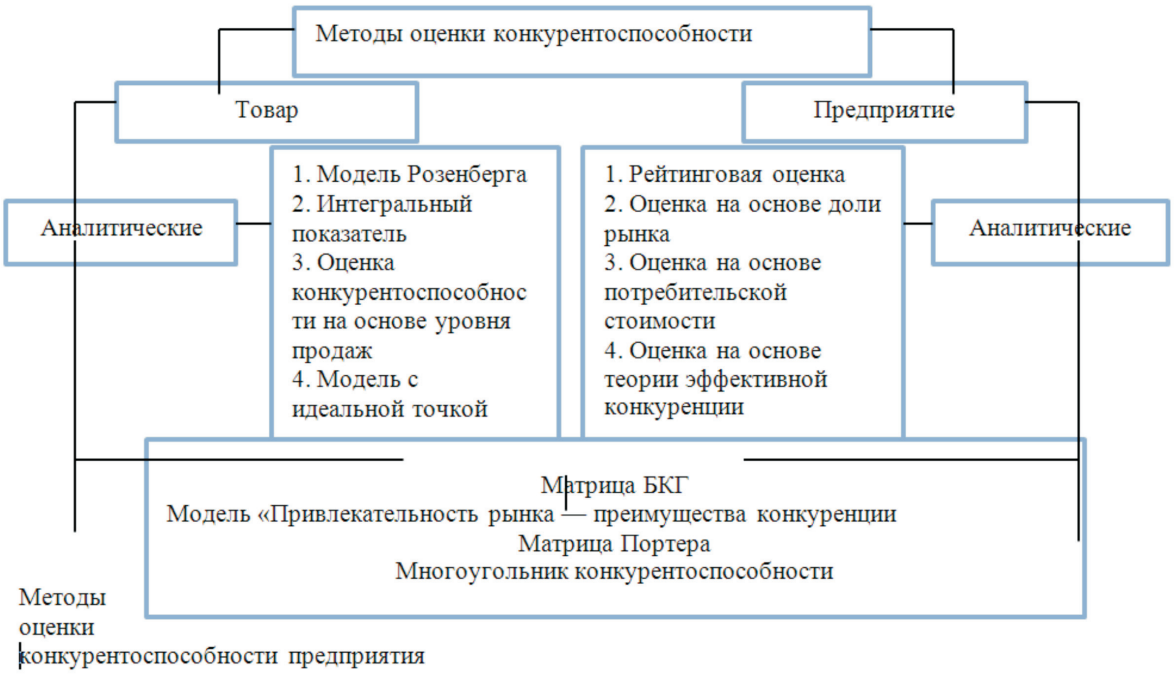
Алматы менеджмент Университет, г. Алматы, Республика Казахстан
shm.nurzat@mail.ru

В своем выступлении Президент Республики Казахстан Н. А. Назарбаев «Третья модернизация Казахстана: глобальная конкурентоспособность» подчеркнул, что в стране необходимо разрабатывать и производить конкурентоспособные технологии и товары, востребованные в настоящее время экономикой. Поэтому понятие конкурентоспособности считается самым главным в оценке мирового и хозяйственного места Казахстана. Возможность управления конкурентоспособностью является жизненно необходимой для развития деятельности компаний.

Для анализа уровня конкурентоспособности компании используется определенный ряд методик. Оценка конкурентоспособности считается методологической базой для исследований и определения путей увеличения конкурентоспособности хозяйствующего предприятия. С помощью оценки конкурентоспособности товаропроизводитель может анализировать свою настоящую и вероятную возможность проектировать, производить, реализовывать, экономически и материально снабжать, технически обслуживать произведенную товарную продукцию или услугу [1]. На рисунке показана иерархия методов оценки конкурентоспособности современных компаний.

При интегральной оценке конкурентных преимуществ предприятий и принципов системного подхода необходимо раздельно анализировать факторы внутренней структуры и внешнего окружения. Алгоритм определения конкурентоспособности предусматривает:

- установление цели оценки;
- установление сфер (видов деятельности), рассматриваемых при анализе;
- определение базы сравнения;
- установление характеристик, доступных измерению;
- оценку избранных характеристик;
- вычисление обобщенного, интегрального коэффициента конкурентоспособности;
- заключение о конкурентоспособности.



Методы оценки конкурентоспособности предприятия

В качестве оценки конкурентоспособности можно анализировать степень соответствия компании основным факторам успеха на рынке. В таком случае конкуренты приравниваются, анализируется их способность добиваться успеха [1].

Анализировать конкурентоспособность предприятия можно также на базе сравнительного анализа стабильности компании и ее главных конкурентов к вероятным рискам на рынке. Если анализировать риски только как негативное проявления среды, то такой анализ определяет требования к работе организаций отрасли, и самая высокая устойчивость компании характеризует ее большую конкурентоспособность.

Маркетинговые комбинации анализа конкурентоспособности, в отличие от финансово-экономических, в большой степени оперируют качественной экспертной информацией. При этом основной подход к оценке конкурентоспособности (как предприятия, так и его продукции) состоит в подборе перечня характеристик, установлении их относительной важности (массы в общей оценке) и анализа этих характеристик для компании и ее главных конкурентов.

Методически целостно связанным с решением проблемы повышения конкурентоспособности компании считается анализ ее конкурентоспособности. Анализ конкурентоспособности является методологической базой для изучения и, как результат, определения путей повышения конкурентоспособности хозяйствующего предприятия [2].

Анализ конкурентоспособности компании нужно проводить в следующих целях:

- определение мероприятий по усилению конкурентоспособности субъекта;
- выбор контрагентов для совместной деятельности;
- составление перспективной программы выхода фирмы на другие рынки продажи продукции;
- проведение инвестиционной работы;
- формирование в стране государственного регулирования экономических процессов и экономики.

Изучение экономических источников по рассматриваемой тематике дает возможность определить несколько путей выполнения установленной задачи.

Матричные методы. Этот подход основывается на маркетинговой характеристике деятельности организации и изготавливаемых товаров. В центре методики — оценка конкурентоспособности с учетом актуального цикла продукта компании.

Способы, базирующиеся на оценке конкурентоспособности продукта компании. Данная категория способов основывается на суждении о том, что конкурентоспособность компании тем больше, чем выше конкурентоспособность производимого ею продукта.

Для выявления конкурентоспособности товара применяются разные маркетинговые и квалиметрические способы, в фундаменте большинства которых находится соотношение стоимости и качества.

Методы и способы, которые основаны на теории эффективной конкуренции. Смысл расклада состоит в балльной оценке возможностей компании по предоставлению конкурентоспособности. Каждая из приведенных в процессе предварительного изучения возможностей компании по выполнению конкурентных преимуществ изучается специалистами с точки зрения существующих ресурсов.

Комплексные методы. Анализ конкурентоспособности компании в рамках таких методов проводится на базе обозначения текущей и потенциальной конкурентоспособности компании. В большинстве случаев нынешняя конкурентоспособность вычисляется на основе оценки конкурентоспособности продукта компании, потенциальная — аналогично способам, базирующимся на теории эффективной конкуренции [3].

Оценка существующих методов к анализу конкурентоспособности компании дает возможность отметить общие недостатки приведенных методов.

Большее число методик базируется на определении факторов, которые выявляют конкурентоспособность хозяйствующих предприятий, при этом основной упор делается на формирование их исчерпывающего перечня. Однако концепция факторов конкурентоспособности компании считается открытой, а большинство частей такой системы — нечетким. Следовательно, число факторов конкурентоспособности фактически бесконечно, т. к. как бы ни был большим их перечень, он всегда не будет полностью исчерпывающим, следовательно, и базирующийся на таком неполном перечне анализ конкурентоспособности организации будет неадекватным. Относя в основу полный перечень условий конкурентоспособности, изучающие приходят в тупик, т. к. такой перечень нереален в принципе.

Для анализа установленных учеными условий конкурентоспособности, а также выявления определения некоторых основных коэффициентов применяются примерные оцен-

ки, «экспертные способы», страдающие определенной субъективностью и условностью. В ряде случаев изучение такого подхода нереально, однако применение таких оценок в качестве основного способа приводит к очень плохой математической связи первоначальных факторов с общим анализом конкурентоспособности.

Большинство способов и методик при анализе конкурентоспособности компании базируется на очень трудных идеализированных построениях: применяются новейшие для экономической области определения и характеристики, формируются всевозможные матрицы, вводятся совершенно новые системы координат и др. Таким образом, закономерная обоснованность применяемых теоретических моделей не порождает колебания. В определенных экономических требованиях какого-нибудь конкретного хозяйствующего предприятия эти модели считаются как очень абстрактные. В результате этого в большинстве примеров не только невозможно провести какую-нибудь четкую числовую оценку одного или другого определенного параметра, но и очень тяжело дать ему точное определение. Это все сильно уменьшает способность математической обработки применяемых категорий и не дает правильно определить конкурентоспособность компании.

Некоторые нарекания порождают характеристики разных по природе технико-экономических показателей в один показатель конкурентоспособности предприятия. Здесь ученые-экономисты применяют коэффициенты, которые показывают взвешенную массу каждого из определяемых факторов.

Но разные экономические условия в определенной конкретной экономической ситуации в разной степени оказывают большое влияние на конкурентоспособность организаций, следовательно, неправомерным считается установление заранее одних весовых коэффициентов для всех хозяйствующих компаний.

Большинство методик дает возможность сопоставить фактически все идентичные компании. Следовательно, с развитием товарно-денежных отношений формируются все большие усугубляющиеся отличия в экономических условиях работы организаций. Все тяжелее выявить точные географические пределы того или иного рынка, точно определить перечень конкурирующей продукции и компаний, что приводит к неприменимости таких методов анализа конкурентоспособности компаний.

Все вышеперечисленные недостатки имеющихся подходов к оценке конкурентоспособности организаций обуславливают небольшие возможности фактического применения большего числа из них. Главной причиной этого, по мнению ученых, считается изначально неточное установленное определение конкурентоспособности компании и критериев оценки данного показателя. Это, следовательно, обуславливается неимением общепринятого представления о конкурентоспособности компании [1].

Учитывая вышеперечисленное, предлагаем начать изучение с оценки понятия и способов оценки конкурентоспособности компании на практике.

Как устанавливают исследования, конкурентоспособность организации есть степень эффективности применения хозяйствующей компанией экономических ресурсов по сравнению с эффективностью применения экономических ресурсов конкурирующими предприятиями. При этом имеются два ресурса конкурентоспособности — стратегическое позиционирование и операционная эффективность.

Операционная эффективность означает проведение одинаковых видов деятельности намного лучше, чем это делают конкурирующие предприятия. Она включает в себя оценку эффективности производства тех или иных типов деятельности, а также определенного ряда других работ, которые дают возможность компании интенсифицировать применение имеющихся под рукой факторов производства. Например, у предприятий по производству железобетонных изделий операционная эффективность выше, чем у предприятий-конкурентов, за счет уменьшения брака выпускаемой продукции или более четкой и быстрой разработки новейших типов железобетонных изделий.

Наоборот, стратегическое позиционирование компании обозначает выполнение других, отличных от конкурирующих предприятий, видов работ или выполнение такой же деятельности, но уже другими способами и путями. Суть стратегического позиционирования у предприятий, производящих железобетонные изделия, можно определить как реализацию эксклюзивных видов изделий, которые гарантируют неповторимую форму изделия и на основании этого формируют цену. Стратегическое размещение заключается в формировании уникальной и доходной позиции, которая основывается на сочетании различных видов работ, которые отличаются от форм деятельности конкурентов.

Операционная эффективность гарантирует получение прибыли в ходе осуществления прибавочной цены, а стратегическое позиционирование, формируя, поддерживая и увеличивая рынки реализации, — саму вероятность данного процесса.

Подобным способом любой из исследуемых источников конкурентоспособности по отдельности имеет необходимое, но не такое объемное условие предоставления конкурентоспособности предприятия. Стабильная конкурентоспособность хозяйствующего предприятия может быть завоевана в том случае, если она основывается на двух источниках конкурентоспособности, которые, дополняя и усиливая друг друга, сочетаясь и взаимодействуя, формируют лучшие конкурентные преимущества компании в результате конкурентной борьбы.

Список литературы

1. Фатхутдинов, Р. А. Управление конкурентоспособностью организации: Учебное пособие / Р. А. Фатхутдинов. — М.: Эксмо, 2004.
2. Грибов, В., Грузинов, В. Конкурентоспособность предприятия / В. Грибов, В. Грузинов. — М.: 2005.
3. Захарова, А. Н. Конкурентоспособность предприятия: сущность, методы, оценки и механизмы увеличения / А. Н. Захарова // Бизнес и банки. — 2004. — № 1–2.

The development and formation of marketing concept at the restaurant business («AS-TIMIAN» LLP)

Adilkhan Aigerim, Kassym Sabina, Melsova Aizat, Ospan Aizhan, Kahl Christian

Almaty Management University, Almaty, Republic of Kazakhstan
c.kahl@almau.edu.kz

In a market economy, when supply, as a rule, exceeds demand, there is a constant competition among producers for existing sales markets. Large companies can invest in the creation of new markets, but the most attractive for most firms are existing markets with established consumption priorities and customer service rules.

Public catering is a branch of the national economy, which was, is and will be the most marketable sphere of activity. In public catering establishments, modern technologies are being introduced to improve the quality of culinary products.

For effective competition, enterprises use marketing as a tool to increase market share and better meet the needs of the population for the services provided. That is, marketing is one of the most important elements of the enterprise, which should be given enough attention.

Sphere of restaurant business is the sphere of rendering services. And this means that the main task of public catering is to make people happy by the time they are in a restaurant, cafe or bar.The business in the restaurant will be successful if it aims to satisfy the desires of the guests in the products and services.

Restaurant marketing is a complex system of product production and marketing organization, focused on meeting the needs of specific consumers and on market research and forecasting, the study of the internal and external environment of the market business. These programs include measures to improve the goods and their assortment, to study the consumers, the competitors and the competitive environment, to ensure the pricing policy, to train and promote the sales, to advertise, to optimize the sales channels, to organize the sales and expand the range of services. Nevertheless, before going into the depth of practical advices to the restaurant, it is necessary to reveal what is marketing and building the marketing concept through classical instruments of marketing mix. Forward thinking, the best is to write practical analysis of the theoretical data given in paragraph one concerning the marketing concept at the restaurant business.

There are 5 different concepts of marketing, each of which vary in the function that they deal with. For example – production concept deals with production and selling concept deals with selling. Each of the concept was developed as per the need of the market. As the market changed, so did the concepts of marketing. And today, we have an opportunity to look at all 5 concepts of marketing and what they represent.

- Production concept
- Product concept
- Selling concept
- Marketing concept
- Societal marketing concept[1]

If we proceed from the classification of the theory of “marketing management” proposed by the marketing professor at Northwestern University Philip Kotler, the “marketing concept” is understood as “a relatively new approach to business” which “asserts that the key to achieving the organization’s goals is to identify needs and needs of target markets and providing the desired satisfaction with more effective and more productive ways than those of competitors “ [2, p. 43-56].

The marketing concept is the most followed ideology by top companies. This is because, with the rise of economy, consumers have become more knowledgeable and choosy as a result of which the organization cannot concentrate on what it sells but rather it has to concentrate on what the customer wants to buy. As companies are ultimately satisfying the customer, the marketing concept also demands that the organization integrate all its different departments to give value to the customer. This means that all the departments including Marketing, Finance, HR or Operations should have an idea of the core objectives of the company as well as the goal of the company.

To summarize, the concept of marketing relies on market research and determining needs of the customer such that a better marketing strategy can be devised which satisfies the needs of the customer. The marketing concept also demands a holistic approach from the organization. The

societal marketing concept was an offshoot of the marketing concept wherein an organization believes in giving back to the society by producing better products targeted towards society welfare. Some have questioned whether the marketing concept is an appropriate philosophy in an age of environmental deterioration, resource shortages, explosive population growth, world hunger and poverty, and neglected social services. Are companies that successfully satisfy consumer wants necessarily acting in the best, long-run interests of consumers and society?

"AS-TIMIAN" restaurant was opened at April of 2017 year. Restaurant is situated at Navoi street, inside of residential complex "Shakhristan". Restaurant presents complex dining menu for the family members, confectionary and boulangerie menu. Also the restaurant has the right to sell the line of alcohol and cigarettes.

The restaurant legal status is Limited Liability Partnership. One of the main shareholders and the co-founder is Neumivaykin Andrey Alexandrovich, who has been working as chief cooker at "Dostyk", "Los gauchos", "World Hotel Saltanat" restaurants. He is the member of Eurasian chief cookers association.

Mission of the restaurant - to prove that guests can enjoy the taste.

The purpose of the restaurant is to provide a fully equipped kitchen with accommodation, to provide guests with the opportunity to value and quality, to bring a delightful combination of aesthetics and taste. Offering a quiet, comfortable atmosphere in the city full of noise.

The purpose of the enterprise is not just organization of catering, but also recreation: banquets or celebratory events, organization of master classes. Come to the restaurant is not only a good meal, but also a chance to interact with others, to meet business issues, or to breathe.

The results of the Five Forces analysis shows that «AS-TIMIAN» needs to prioritize the issues related to competition, consumers, and substitutes, all of which exert a strong force on the company. A possible course of action for «AS-TIMIAN» to address these issues is product innovation. New «AS-TIMIAN» products can attract and keep more customers. Also, this Five Forces analysis shows that «AS-TIMIAN» can implement higher quality standards to address competition and substitution in this saturated market. Contributing to competitors or substitutes of «AS-TIMIAN» authors of this project presents the analysis of 3 restaurants situated nearby in the same price and service range. The analysis is made upon short list question (in the table) and the opinion of customers of this restaurants.

The analysis were held by author while the period of internship in 2018 year. Authors find out the marketing mix of the restaurant and investigated current status of the marketing. For example, authors did the SWOT analysis of the "AS-TIMIAN" in order to find the "carrefour" or intersection of business coordinates. Moreover, this analysis will reveal the weak points working on which will help to shift restaurant from the current coordinates where "AS-TIMIAN" has a lot things to develop yet (including marketing concept).

Table 8. SWOT analysis of marketing in "AS-TIMIAN" restaurant

1	**"Strong"**	3	**"Opportunities"**
	1. The founder is a famous chef 2. Parking lot 3. The Author's menu 4. A pleasant and relaxed atmosphere 5. WI-FI 6. Availability of VIP halls 7. New building 8. Family oriented 9. Tasty gifts for several dishes		1. Growth of public catering market in Almaty. 2. Increased demand for the services 3. Master class for children events 4. Release of discount cards for regular guests 5. Delivering of food 6. Increasing staffing, involving training at all levels, motivating staff. 7. Updated menu, extension
2	**"Weak"**	4	**"Threat"**
	1. Inconvenient location 2. Absence Marketing Policy 3. Absence of children menu 4. High income oriented 5. Low road infrastructure 6. Low staff qualifications		1. Large stream of staff 2. State's unstable economic situation 3. Changing the tastes of visitors 4. Fire safety (open kitchen) 5. Instability of the exchange rate 6. Bankruptcy 7. Increased competitors

Note - compiled by the author's research[3]

Being a famous chef of founder of the strengths of the restaurant “AS-TIMIAN”, it is the main advantage of the competitors because it is a person who knows the work of the restaurant. He relied on his own experience and thought of his authoring menu. In addition, the price of hot dishes is specially selected for the price of selected garnish, bread syrup and sauce. Weaknesses are: it is not located along the street, it is difficult to find a restaurant. It includes the ability to expand the menu and area, upgrade the staff, introduce discounts and additional services, and provide unemployed employment. Risks are considered to be a threat, such as increased competitors, failure to check, changing tastes, and inflation.

Table 9 presents the schedule of marketing activities planned for January and February 2018. The tasks given in the best practice have been fulfilled in the highest possible way. The order of the AS-TIMIAN restaurant has been ordered by the time being. The “Esentai mall” shopping center at the “Let’s Eat” festival held at “Grand Park” shopping center and held a series of celebrations for “New Year Esentai Fair”. There is also a corner for children and a menu for children.

Table 9. Schedule of implementation of measures on marketing strategy

№	Actions taken	Date
1	Creating a corporate site, meeting with suppliers	25.01.2018
2	Distribution of restaurant dishes during the festival “Let’s Eat” in the “Grand Park” shopping center, distribution of flyers with information about the restaurant.	02.02.2018
3	Take part in the New Year event “Esentai Fair” at “Esentai mall” shopping center	04.02.2018
4	Investigating customer sites and negotiating (Chocofood, Bestfood, Zenge)	08.02.2018
5	Strengthening the children’s program “AS-TIMIAN Kids”.	10.02.2018
6	Thinking and entering the Kids Menu	10.02.2018
7		12.02.2018
8	Equipping the Kids zone for children.	14.02.2018
9	Conduct a contest and hold a campaign on February 14th.	14.02.2018
10	February 14 Decorating the restaurant on the day of love.	12.02.2018
11	Enhanced outdoor advertising.	15.02.2018

Note - compiled by the author’s research[3]

After evaluating the situation in the restaurant “As-timian”, we can conclude that in the restaurant company under investigation, systematic marketing activities are still not enough. This circumstance negatively affects both the volumes of trade turnover and the competitive stability of the restaurant “As-timian”, which in the long term may create a potential threat of losing customers. Therefore, the restaurant “As-timian” has developed recommendations for improving its marketing activities.

Factors that may worsen the results of the restaurant As-timian include the increased competition in the restaurant market in Almaty. This factor is the most significant and in many respects is connected with the aggravation of competition in case of aggressive access to the Moscow market of new large restaurant chains operating in the same market segments as the restaurant “As-timian”. In this case, the profitability of the restaurant business “As-timian” is likely to decrease. The probability of occurrence of this factor is high.

The restaurant is one of the most complex types of service enterprises. From the manager here are required not only organizational skills, but also the ability to create a special atmosphere of the institution, which is pleasant for visitors. Without this condition, there can be no question of any formation of loyalty. Hence, it is necessary to “fine” the adjustment of marketing, allowing both to attract and retain the client. But, unfortunately, it is in restaurants that marketing is still not paid enough attention. The main reasons for the underdevelopment of restaurant marketing should be found in the following: The level of economic / marketing training of restaurant owners is quite

low compared to the leaders of many other types of business. Misunderstanding of the value of marketing (which is largely determined by the previous paragraph) and, as a consequence, the reluctance to finance this direction. And the desire to save money also applies to the financing of marketing programs, and to the salaries of specialists who could organize such work. Therefore, very often marketing in a restaurant boils down to what seems to be necessary - advertising in the media, "outdoor", and ... everything. Serious experts in the field of advertising and marketing do not hurry to work at public catering establishments. Firstly, they do not consider this work prestigious and gives considerable experience. Secondly, there is not much growth in the restaurant. In a solitary institution in general, you rarely meet at least one specialist, not to mention the department or department. Thirdly, the level of salaries in the restaurant for such positions is low and suitable only for beginner specialists, which can arrange them only for the time being for finding another, higher-paid and perspective work[4].

In this paper, authors had presented over 7 ideas of "how to drive marketing and attract new customers". This idea refers to needs of customers, for example, visitors generated the delivery idea when authors implemented questioning research. In addition, the main aim of marketing is attract new clients and transform them into loyal clients. Authors believe this tools will help to reach this perspective aim.

The challenge is to create a restaurant concept and bring it into being, a concept that fits a definite market, a concept better suited to its market, than that presented by competing restaurants. The restaurant business is intensely competitive. There is always a better concept coming on stream, better in atmosphere, menu, location, marketing, image and management[5].

There are some marketing concepts "AS-TIMIAN", should put aside. For instance the selling and production concept are not valid to the restaurant market. The best possible solutions are marketing and societal concept (less). In marketing concept restaurant should care what customer wants and needs and focus on delivering it to the focus group using one stylistic approach. If to take an example of traditional restaurant they deliver cuisine and culture of particular country. In the case of "AS-TIMIAN" restaurant should focus on delivering delicious European food for the family members. There are some important points:

1. Brand ambassador
2. Brand message
3. Target group oriented advertising
4. Brand marketing promotion framework
5. Service oriented marketing

Resuming this ideas, every action taken into building strong marketing concept following specific line (not chaotic) will help to build strong brand image, with the specific messages that customers willing to experience. If company will to take step by step action into building this images, it will inevitable allocate it among other competitors.

In this paper, we examined the marketing activities of the restaurant "As-Timian". It is marketing that allows the restaurant "As-Timian" to plan and, if necessary, to adjust:

- Situation of the restaurant in the target market (the size of the market and its main segments, competitors and distribution channels).
- New opportunities for the most effective use of company resources in case of timely use of the opening advantages of the enterprise, or a favorable combination of circumstances.
- Tasks and objectives of the enterprise, planned for the planning period.
- Marketing strategy as an algorithm for solving marketing tasks of the business unit includes its blocks: segmentation, prioritization and positioning strategies (for each positioned segment); strategies for implementing the elements of the marketing mix (new products, sales organization, advertising, sales promotion, prices), taking into account the hazards and new opportunities of the enterprise; optimal budget implementation of targeted marketing strategies.
- Plan of measures to implement the marketing strategy

Based on the survey, we can give the following recommendations to the restaurant "As-Timian":

1. To organize and maintain a marketing information system in a restaurant.
2. To study carefully target customers, their wants and needs.
3. To standardize marketing action into marketing concept framework detailed in paragraph 3.2.
4. To implement qualified marketing researches
5. To organize marketing promotion according to marketing concept
6. To develop service and product

7. To deliver brand messages

8. To build system of advertisement, account the financial abilities of the company and implement the best possible advertising strategy.

9. To build promotion plan according to the ideas presented.

Introduce a modern restaurant automation system that will speed up not only the maintenance processes, but also simplify the work with checks.

Concerning this work, in this project study author find out the theoretical aspect of building strong marketing concept for the restaurant, analyzed current market for the problems and needs. In the second chapter author made a detailed analysis for the economic situation at the company, and analyzed the current marketing situation at the company. Resuming the second chapter authors emphasized on the problems and mistakes of the company, and made a study for where company should thrive. In the third chapter of this work author offered ideas to solve the problems of the restaurant and presented the idea of marketing concept framework inside of which company should be operating its marketing actions. Authors strongly believe this study will help "AS-TIMIAN" to increase the sales, through building strong brand image among its target audience.

References

1. The marketing concept, Dr Stephen Fanning, web −site, PDF format https://www.themarketingconcept.com/
2. Strategic Marketing Management, Alexander Chernev, Philip Kotler, 8th Edition - Cerebellum Press; 8 edition (June 15, 2014) - 284 pages
3. General information about economic activities of the LLP "AS-TIMIAN"
4. http://contentmarketinginstitute.com/wp-content/uploads/2013/05/Ultimate_eBook_mayrev.pdf
5. Article "Restaurant Concept Development", Zahid Aziz Khan, 2014 https://www.linkedin.com/pulse/restaurant-concept-development-zahid-aziz/

Commercial strategy development for medical equipment company in the Republic of Kazakhstan

Mikhail Feofanov

Almaty Management University, Almaty, Republic of Kazakhstan
feo.med@gmail.com

Abstract. Objective of this research is consider actual commercial strategy development by companies who operate or have plan to operate on the market of medical equipment in Republic of Kazakhstan. Main question of this research is define and justify the necessity of joint preliminary analysis of all factors influenced on design and further realization of commercial strategy. Defined key aspects for development commercial strategy. Based on conducted research author suggest using structural approach to the development of commercial strategy.

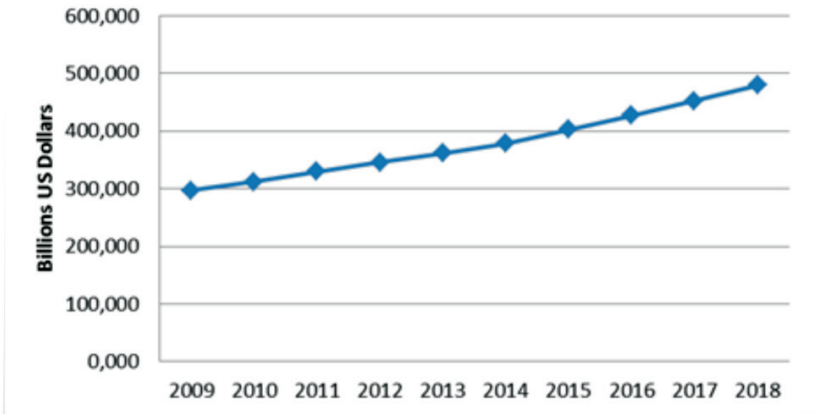
Keywords: Commercial strategy, medical equipment, Kazakhstan market.

1 Introduction

At present time, the business of medical equipment in Kazakhstan is undergoing strong changes due to radically changing market conditions. Medical commercial organizations who use past decades business and commercial models become uncompetitive in the face of the global crisis. There are no clear actual recommendations for development of a commercial strategy for companies in the business of medical equipment who entering in the market covered by legislative and marketing sides.

The importance of this project is related to the commercial efficiency of the business, as well as directly related to the social area in Kazakhstan, because a correctly developed commercial strategy will give a balance between the needs of the medical equipment market and its capability, as well as the profitability of the most commercial companies. Also, a clear and reasoned explanation of the specifics of Kazakhstan market of medical equipment and development of a commercial strategy for working on this market will help to attract worldwide companies (manufacturers) with modern technologies and solutions to Kazakhstan and make these solutions initially available to the consumer.

Based on MarketLine [1] data volume of Global Health Care Equipment & Supplies market in 2013 was 361,7768 billions US Dollars. The market was characterized by a fairly high growth rate (CAGR) - average 5,1 % per year during 2009 - 2013, and according experts forecasts these rates should have been preserved in 2013 - 2018. Below is a diagram (see Fig.1) with corresponding dynamics:



Global Health Care Equipment & Supplies, B$									
2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
296,959	312,108	329,977	345,238	361,767	378,636	403,231	427,066	452,877	479,483

Fig. 1. Global healthcare equipment & supplies market

Thus, despite the crisis, the global medical equipment market shows growth. The same tendency we saw at the local medical equipment market in Republic of Kazakhstan [2], but market conditions have become much tougher in recent years, requiring companies that produce and/or sell medical equipment on the Kazakhstan market to be more competitive in accordance with one of the theories of strategy by Michael Porter [3]. The right commercial strategy of the company will definitely be its competitive advantage.

2 The goal

This research will allow investigate the causes of the lack of exact recommendations for development of commercial strategy on the market of medical equipment in Kazakhstan, also will define main factors influencing the development strategy such this. In future local and foreign (international) companies who enter on the Kazakhstan marker of medical equipment will have all necessary details for right commercial strategy development fitted all requirements of Kazakhstan laws and local market trends. Moreover this research should contain recommendations based on international practices and experience. Guided of this recommendations companies should be confident in effectiveness of developed strategy and company's future in operated market.

3 Methods and Materials

The basis of this study is an analysis of the current situation in a limited space. This space is limited territorially by the borders of the Republic of Kazakhstan, as well as functionally limited by the market segment and regulating its laws. It was a decision to apply the method of qualitative research and the type of "grounded theory."

Analysis of available theoretical researches and practical recommendations (Gorge B. Moseley[4], Robert M.Grant[6], Michael E. Porter[3], Robert Simons[7], Klochkova A.V.[8]) allows us to conclude that a full-fledged methodological recommendation with a structured form of developing a commercial strategy on the market of medical equipment in Kazakhstan is not available now. In addition, most of the studies do not fit into the specifics of the modern market of medical equipment in Kazakhstan and do not take into account the features of dynamically changing conditions in the market. The development of a commercial strategy for the medical equipment market in Kazakhstan under conditions of turbulence is a complex process requiring detailed analysis of all influencing factors, as well as the degree of their influence. This research is aimed at the methodology of developing a commercial strategy for companies that manufacture and/or sell medical equipment in the market of Kazakhstan.

Due to developing of methodology proposed to use the positive experience of previous researchers.

Thus Gorge B. Moseley introduce the term "Creditworthiness" means pretty much what it says − an indicator of how worthy an organization is to be granted credit by banks, lenders, and other types of debt holders. There are numerous benefits that flow from a higher credit or bond rating: greater access to debt capital, lower interest cost of debt capital, lower underwriting cost of debt capital, greater access to credit enhancement vehicles, fewer restrictive bond covenants, access to a wider range of creditors, access to a wider range of strategic partners, powerful communication device [4]. Obviously the necessity of the right commercial strategy, which is allow not only to realize profitable business, but also to have a stable financial position on the market. During development of commercial strategy always should focus on the fastest achievement financial sustainability.

According to the Kazakhstan electronic information legal database «Paragraph», healthcare topics in Republic of Kazakhstan controlled and regulated by more than 12 000 law documents with different level [10]. About a third of this law documents more or less related to commercial part of the medical equipment market in Republic of Kazakhstan. Most of them are very specific and regulate only very small and specific part of the medical equipment market. That's why in methodology of development commercial strategy for companies who produce and/or sell medical equipment in Kazakhstan should be taking into account compliance with all regulatory and legal acts regulating the segment of the market which the company operate.

Considering that Kazakhstan every year becomes more and more focused on cooperation with international companies-manufacturers of medical equipment it is proposed to design a commercial

strategy to focus on international experience, to adopt and implement the best practices of the most successful companies.

In addition to aspects related to financial sustainability, competitiveness and compliance with the legislative acts in the methodology of developing a commercial strategy for companies who produce and/or sell medical equipment on the market of Kazakhstan proposed the introduction of the staged implementation of the commercial strategy according concept proposed by A.V. Klochkova [8]:

1st stage − development of general conceptual strategy (Definition of market niche, pricing segment and main competitive advantage)

2nd stage − definition of priority goals (used SMART technique this goals should reflect conceptual strategy)

3rd stage − marketing research (analysis of commercial strategies of competitors companies, Determining the strengths and weaknesses of each identified strategy)

4th stage − design competitiveness commercial strategy

5th stage − short-term plan of realization designed commercial strategy (the exact steps in implementing the chosen commercial strategy)

6th stage − development of mechanisms for execution control and corrections (identification of indicators that determine the effectiveness of the implementation of the chosen commercial strategy and external factors affecting the company's commercial activities itself, under the influence of which the possibility of adjusting the chosen strategy).

This project are feasible due to available resources, because all legislation documents, laws, orders and other official papers are available for free access for all (in Russian and Kazakh language) and analysis of this documentation is possible. The part related to commercial companies on the medical equipment market in Kazakhstan (historical analysis, collecting data of current market conditions and trend related to theme of this researches, expectations of local and international companies who provide or produce medical equipment) also possible by collecting data from interview with different stakeholders.

4 Conclusion

The expected results of this research was definition of all requirements and limitations for developing commercial strategy of companies who plan to operate on medical equipment market in Kazakhstan.

Defined main aspects of commercial strategy development:

- focus on financial sustainability - creditworthiness,
- legal compliance,
- best practice use,
- staged implementation.

Also for further researches goals will to make detailed analysis of worldwide best practices and design recommendations for development of commercial strategy considered worldwide experience in commercial strategy development and satisfying the most challenges in Kazakhstan medical equipment market.

References

1. Global Health Care Equipment & Supplies report page on Marketline.com. https://store.marketline.com/report/ohme8602—global-health-care-equipment-supplies/ . December 2016
2. N.A. Abildinova, Analysis of medical equipment market of Kazakhstan, Almaty, 2008
3. Michael E. Porter, What is strategy, HBR, 1996
4. George B. Moseley III. Managing healthcare business strategy. Second edition. Burlington, MA : Jones & Bartlett Learning. 2018
5. H. Igor Ansoff. Strategic management. London 1979
6. Robert M.Grant. Contemporary Strategy Analysis 9th edition. 2016
7. Robert Simons. Seven Strategy Questions: A Simple Approach for Better Execution, Harward, 2010
8. Klochkova A.V., Development of company's strategy in crisis, Siant-Petersburg, Russia, 2016
9. Marketing research of medical equipment market. UfFU business-school. Yekaterinburg. 2014
10. Medical market of Kazakhstan: history, main directions and current condition, Aequitas, Almaty 2016.

Main aspects of the development of pharmaceutical marketing

Opredelennov Viktor

Almaty Management University, Almaty, Republic of Kazakhstan
viktoropredelennov@gmail.com

From the very beginning of the history and development of medicine and pharmacy, it is seen how human attempts to overcome the biological limitations of the human body are observed. Both of these sciences have accompanied mankind on the path from magic and divine to rational and scientific methods of human treatment. Formation of the pharmaceutical industry in the second half of the XIX century marked the beginning of the standardization of pharmaceutical products and industry regulation, sales and use of medicines. Over the past 150 years, the pharmaceutical industry has been one of the most important global industries operating on the market. In the pharmaceutical industry of the twentieth century, individuality was placed on the forefront, so the main focus was on science and the process of scientific education, while the ethics and morals of this industry were derived from medicine itself [1]. The synthesis of human knowledge in the field of medicine and pharmacy has defined the pharmaceutical industry and provided a theoretical basis for forecasting innovations that ultimately transform the perception of the prevention, diagnosis and treatment process. In the classical sense of marketing is defined as entrepreneurial activity, including the promotion of goods and services from the producer to the buyer or consumer. At the same time, we note that pharmaceutical marketing is part of consumer marketing and marketing of services in the field of pharmaceutical assistance.

The beginning of the formation of the pharmaceutical direction in 1940-1950., at the stage of development of promotional directions of marketing activities, really active development falls on the 80-90's. XX century. The marketing activities of pharmaceutical manufacturers are developing in line with modern pharmaceutical marketing, which is part of the overall marketing. At the same time, it is a system of organization and management of pharmaceutical activities in the sphere of pharmaceutical products circulation, focused on studying the needs of consumers in order to improve the quality of life of an individual and improve the welfare of society as a whole [2, 624]. In accordance with the concept of social and ethical marketing, pharmaceutical marketing involves an emphasis on pharmaceutical care. Its ultimate goal should be to meet the needs, not the producer or the pharmacist. However, existing industry features, characterized by specific and stringent requirements for products that are circulating in the pharmaceutical market, requirements for companies that manufacture and marketing them, special end-users (who have health problems), and the availability of intermediate consumers (doctors), according to our opinion, lead to a significant dependence of the end user on the behavior of pharmaceutical manufacturers and the professional medical environment.

Pharmaceutical marketing - activities aimed at meeting the needs and requirements of the population for pharmaceutical assistance. Features of pharmaceutical marketing are determined by the specifics of pharmaceutical products, the nature of the barriers to entry to the market (licensing, certification of specialists, etc.), the composition of consumers (the presence of intermediate consumers), formal and informal institutions, relationships in the channels of commodity circulation and others. In spite of the fact that the main goal of marketing activity is profit making, its achievement is carried out by satisfying the needs of the buyer. Simultaneous commitment in the interests of the consumer.

Medications usually are associated with the disease, so their acquisition is associated with the prospect of treatment, from which there is a desire to distance themselves. This imposes significant limitations on the possibilities of building pharmaceutical brands. There is some contradiction between the effectiveness of the drug and its safety. In the perception of the consumer, the increase in the effectiveness of drugs (LS) correlates with a decrease in its safety, which causes distrust of patients and doctors when combining these properties in the implementation of positioning strategies [3, 57]. Also, we consider it necessary to indicate the existence of a trend in the dependence of the end consumer on the behavior of pharmaceutical manufacturers and the professional medical environment, which is a consequence of unfavorable changes in the environment and the way of life of a person. These trends are potentiated by a decrease in the

effectiveness of certain drugs. For example, the growth of the immunity of pathogenic bacteria to the antimicrobial therapy of various groups leads to the need to develop and use newer means. In this regard, changes in the production and marketing systems of pharmaceutical manufacturers have a significant impact on the entire market, which has repeatedly led to proceedings at the national and international levels. In particular, the overpriced prices for new medicines are traditionally criticized, but the pharma companies substantiate this situation with significant costs for their development and testing, as well as the need for further research to develop the process in the future. Therefore, in our opinion, the modern concept of pharmaceutical marketing, which determines a certain share of the needs of pharmaceutical manufacturers. Although, undoubtedly, under the pressure of the competition of modern pharmaceutical marketing, flow around the segment in the 1950s - 1960s). It should be noted that the lag in the degree of "klintorientirovannosti" of pharmaceutical marketing from the marketing of consumer goods has the following positive consequences for the pharmaceutical industry:

- the opportunity to justify the growing prices for pharmaceutical products by the growing cost of their creation and promotion;
- reduction of risks for their redistribution to state regulatory bodies and the medical environment.

Features of formation of the commodity, communicative and price policy in pharmaceutical marketing.:

Formation of the product portfolio on the basis of the development and production of innovative medicines with the acquisition of their patent protection. This approach is characterized by the fact that it is more than 1 billion dollars. The budget of research and development of companies of the pharmaceutical association of researchers and manufacturers of pharmaceutical products in the US already exceeded $ 35 billion in 2008. The NASA budget is about $ 18.7 billion. [4, 82]), which is a consequence of:

- toughening of competition in the sphere of creation of new medicines (with a planned sales volume at the level of $ 1.5 billion per year, one day behind the schedule of studies, the manufacturer incurs losses of up to $ 6 million [4, 106]);
- high social responsibility of the pharmaceutical industry in comparison with other branches of the economy;
- Increased regulatory pressure on the production and promotion of medicines through the adoption of laws on the limitations of the marketing activities of pharmaceutical companies (for example, the activities of medical representatives) and toughening procedures for clinical trials of new medicines;
- a high degree of risk reduction (out of every 12 innovative solutions, only one reaches the commercialization stage [4, 99]) and a significant development time for innovative drugs (up to 14 years). At the same time, sales of original drugs provide a high rate of return. In 2012, there were 45 patented original products on the world market, each of which had annual sales, a long $ 1.5 billion. [5].

Copying development (genericization) of products lost in accordance with patent law. Generation is based on the price advantage of generics over original patented products. So, the primary copying of the original medicine discounts the brand price to 60% of the initial, as the new players enter the market, the price decreases. The low cost of generics is determined by the low cost of companies for making copies (drug dispensers on the most regulated pharmaceutical market in the US spend no more than $ 2-3 million for an application for drug registration) and the absence of commercial risk from operations in connection with the introduction into an already formed segment and the absence of significant costs for marketing products [4, 126]. Due to the lower price, generics are quickly introduced into the market and during the first year, generics take on average 55-65% of the natural sales of the proprietary product, by the end of the second year - up to 70-80%. The determinant of the development of promotion tools in pharmaceutical marketing was a strong competitive pressure.

Features of pharmaceutical marketing are associated with a highly socially important pharmaceutical industry as a sphere of social production, as a result of which a significant level of its regulation by the government bodies of most countries. In this regard, the promotion of pharmaceutical products is carried out in conditions of significant restrictions. The use of advertising as a means of communication in the pharmaceutical market is usually limited by the relevant laws. Advertising of biologically active additives to food is regulated by the Sanitary-epidemiological rules and standards "Sanitary-epidemiological requirements for the device, content and conditions of education in general education and boarding organizations. "[6] Advertisements for prescription

drugs are subject to the greatest restrictions, according to the law, information on these pharmaceutical products can only be distributed in specialized publications designed for medical and pharmaceutical workers.

Advertising of OTC drugs has its limitations, for example, statements about the uniqueness and any superiority of the drug over competitors in terms of efficacy and safety parameters may not be tolerated, that is, any comparison of drugs with each other is prohibited (FDA requirements - Food and Drug Administration USA). Advertising supplements should not undermine consumer confidence in the effectiveness of traditional medicines.

In the segment of prescription drugs for the prohibition of their open advertising in the media, a comprehensive analysis of marketing communications, first of all, on the medical professional environment (since the decision to prescribe the medicine is taken only by the doctor). Therefore, its structure includes personal sales, the inclusion of pharmaceutical products in specialized reference books, the publication of scientific medical materials (clinical trial data, monographs), the participation of pharmaceutical companies in medical congresses and seminars.

In the Republic of Kazakhstan, as the leading instruments in the advancement in the prescription drugs segment, it is possible to single out drug directories (primarily nosology reference books), visits by medical (trade) representatives of pharmaceutical organizations, and specialized medical publications [6]. Ltd., Distributing promotional materials. However, in the context of the annual major incidents involving the disclosure of the largest pharmaceutical companies in the field of marketing ethics in the promotion of their products (drugs, etc.), the provision of unreliable information in the advertising of pharmaceutical products, the concealment of negative drug use results, etc.) In the countries of the European Union and the United States, restrictions are placed on the access of medical representatives to the medical environment.

Restricting the activities of medical organizations leads to a reorientation in the field of digital resources. Pharmaceutical companies, seeking to compensate for the decrease in the volume of personal contacts of representatives with the target audience, carry out the transfer of communication on professional topics on the Internet. The global network creates sites dedicated to specific nosologies, in which pages there is advertising of pharmaceutical products of a specific company, as well as forums for discussion by doctors. Communication on professional topics on such sites is combined with various marketing techniques (contests, lotteries, etc.). There is an increase in the activity of personalized e-mail invitations to visit the Internet resources of the pharmaceutical company as an alternative to more costly direct communication of medical representatives with the medical audience. Currently there is an intensive increase in the number of resources, positioned organizers as highly professional Internet portals and social networks for practicing doctors (in Kazakhstan - “Provisor”, in Russia - “Doctors of the RF”, “Doctor at work”, “Eureka”; in Great Britain - Doctors.net.uk, in the USA - Sermo.com, etc.) [7].

At the international level, the main ethical standards for development in 1988 were WHO. Major market leaders are united in the International Federation of Pharmaceutical Manufacturers’ Associations (IFPMA), whose members are required to comply with sufficiently stringent rules of ethical promotion of their products on the market.

Features of distribution and marketing of pharmaceutical products are also available: [6]:

- GDP (“Good Distribution Practice”) - proper distribution practice, which establishes a unified approach to the wholesale process of wholesale sales of medicines and is aimed at ensuring the quality of preparations all the way from the manufacturer to the retail network and medical institutions;
- GPP (Good Pharmacy Practice) is a good pharmacy practice, which is a standard developed to ensure the proper quality of pharmaceutical services provided by pharmacy workers to the public.

The legislation of most countries regulates the requirements for the activities of wholesale companies (distributors) and pharmacy sales places (pharmacies and pharmacy points) and the process of providing pharmaceutical services, thereby limiting the number of relevant enterprises and guaranteeing a minimum level of their services.

Thus, the peculiarity of the marketing of the pharmaceutical industry is determined by the specificity of the goods produced, target groups and audiences and reference groups. Pharmaceutical marketing has a great focus on the interests of the manufacturer, but the structure of its tools due to the influence of competitive pressure and a significant level of state and intra-industry regulation has a trend of decreasing the importance of face-to-face communications and, accordingly, increasing the significance of digital resources.

Today, marketing research of the pharmaceutical industry involves studying the following segments:

- Drugs blockbusters. The modern pharmaceutical industry relies on the sale of a relatively small number of extremely successful drugs with annual sales exceeding one billion US dollars. From the point of view of meeting the medical needs of mankind, the objective fact is that these drugs were developed to "solve" the statistics of the incidence of highly developed countries - chronic, highly advanced diseases of modern man. The development of new blockbusters and their survival are being questioned due to a decrease in the efficiency of the R & D process of pharmaceutical companies, replacement of generics and the trend of personalization of therapy through biopharmacy [8; 9].
- Generic drugs are the result of a limited period of patent protection for original pharmaceutical products, the active ingredient of which becomes a "common good" after the expiry of the patent protection period. In addition to proven bioequivalence, generics guarantee the availability of high-quality medicines to the widest population, as competition in production leads to a rapid drop in prices. Generic medicines do not bring a new quality or more effective therapy for the existing health problem, except for the wide availability of the drug. With increasing availability, pressure on payers leads to a preference for cheaper generic products. The gist of the dilemma associated with the choice and / or preference of the creator of generic products is whether the pharmaceutical industry will support the level of investment in research and development that will generate advances in therapy, which will mean better and more effective satisfaction of medical needs [8].
- Lifestyle drugs are a separate group of drugs designed for conditions that give rise to a philosophical / moral dilemma, whether they can be viewed as pathological conditions requiring medical and / or pharmaceutical therapy. This group of medicines can be represented as the "latest fashion" in this market, and this group is included as a "vanity drug". The culture of Western civilization, actively promotes the growth of demand for this category of medicines, the transformation of this trend in a new search for the "fountain of youth" [10; 11].
- Biotechnology is the result of scientific and technological progress in the direction of prognostic and preventive medicine. The concept of biotechnology is based on the use of biological systems, organisms and their derivatives. The most promising biotechnological discoveries are discoveries in the field of recombinant DNY, with the potential to adapt genetic inheritance of a person in order to allow "circumventing" biological limitations and disturbances. Biotechnology is associated with the concept of individualized therapy, taking into account individual circumstances [10].

Pharmaceutical marketing, as part of healthcare marketing, has a number of characteristics that are not common to general marketing. The main objective of pharmaceutical marketing is to optimize the pharmaceutical care market, which is understood as an analysis of the relationship between need, demand, supply and demand, as well as taking into account the effects of all internal factors of the drug supply system of the population. Products in pharmaceutical marketing are medicines in various dosage forms, medical instruments, dressings, etc. The use of which depends not only on the illnesses of the patient, but also on the qualification of the doctor. Consider the main features of pharmaceutical marketing:

1. The classical formula of purchase and sale in the case of pharmaceutical assistance is complicated, because the third link is included in the system "buyer (patient) - seller (pharmacist)" - a doctor who, in equal, and sometimes more, is a generator of demand.
2. When analyzing the market, it is necessary to take into account not demand, as in general marketing, but immediately three parameters - need, demand and demand.
3. Consumers often treat medical and pharmaceutical products not as a desirable product, but as a necessary purchase, and therefore, as a rule, purchase under pressure the symptoms of a disease or when they feel a deviation from normal state of health. This, in turn, determines that the patient does not buy a medicine or an object of care as such, but a way to regain health and eliminate the state of discomfort caused by ill health.
4. A feature related to the ignorance of the end user (the patient) about what medicine is needed and which of the synonyms available on the market must be selected.
5. An important feature - pharmaceutical products should only be of high quality.

Summarizing the above features, we can say that along with the patient, one of the main objects of pharmaceutical marketing is a drug (product) in various dosage forms (units of production), which as a commodity owns some unique characteristics that in turn determine specific features of marketing:

1. The doctor, not the patient, decides on the need to take the medicine, but the doctor does not have the ability to control the purchase and consumption of the drug;
2. The sick consumer of the drug most often knows little about the quality and purpose of the drug, and besides, and does not always want to use it;
3. Defining indicators when buying a drug - its effectiveness, quality and safety, not price;
4. Pharmaceutical marketing is more closely connected with the regulatory role of the external environment played by a state institution in the system of drug provision (quality requirements, registration, nomenclature, pricing, conditions of leave).

The main objectives of the task of pharmaceutical marketing. The main objectives of pharmaceutical marketing can be defined as the study of the needs of society in pharmaceuticals and services to provide pharmaceutical assistance to the population and the development of strategic programs aimed at the timely and fullest satisfaction of these needs.

The main objectives of marketing research of the pharmaceutical market include:

- Analysis of the pharmaceutical market, identifying the characteristics of pharmaceutical products as a commodity, specificity of supply and demand;
- Analysis of the needs of the pharmaceutical market and forecasting its development;
- Improving the quality of services for providing pharmaceutical assistance to the population through the creation of a rational information marketing environment for drug marketing entities;
- Development of integrated methods for the formation of demand for goods and services of pharmaceutical profile;
- Identify features of marketing management in the market of medicines;
- Development of strategic planning methods that ensure the profitability of the production of medicines and their implementation, taking into account the macroeconomic situation and the company's own potential.

The pharmaceutical market is a complex system in which various market participants interact with each other and are constantly evolving and changing: new drugs are entering the market, public health issues are being revised, regulatory and health care regulations are changing and decreasing. As in other markets, the pharmaceutical market is made up of suppliers that include manufacturers of medicines (for example, manufacturers of pharmaceutical products) and demand that include patients and providers such as doctors and pharmacists [12]. However, the pharmaceutical market works differently than the usual market for consumer goods. Idiosyncrasies stem from the facts that:

- The main thing is the doctor, not the end user;
- Health care costs are largely covered by third-party payers, which leads to a low elasticity of demand for price. So, for example, in the market of state medicinal provision within the guaranteed volume of free medical care (hereinafter referred to as GFMP), demand may be inelastic at a price, in connection with the provision of medicines to the population for free;
- There are exclusive patent rights and regulatory restrictions for pharmaceutical products.

The latter is a consequence of the inherent characteristics of pharmaceutical products. They differ from ordinary consumer goods in two important aspects:

- First, there is uncertainty about the risks and side effects of prescribing or taking the drug, and wrong decisions can have serious health consequences.
- Secondly, the quality of the drug can rarely be evaluated immediately, but only after a sufficient amount of information is collected through carefully controlled studies of large patient samples. This is due to the fact that the effect of the drug largely depends on the history of treatment of an individual patient, concomitant pathology and characteristics, such as age or sex.

Insurance healthcare companies can also make decisions about schemes for reimbursing patients' expenses for treatment. Due to their professional knowledge, pharmacists also play a vital role in the issuance and selection of medications, both prescribed and over-the-counter products. Moreover, the pharmaceutical industry itself has a significant impact on the market by developing new products and coordinating the levels of drug use through marketing communications. Of course, patients today are more actively making decisions about treatment, shifting the traditional (paternalistic) attitude of the doctor-patient to more active relationships [13; 14]. All this is included in the regulatory environment, which should balance the objectives of health policy with respect to industrial policy objectives in a changing health environment.

The medical industry poses serious problems for scientists, industry practitioners and politicians [15]. For example, Governments are currently facing rising health care costs due to demographic changes and the high cost of new health services. At the same time, pressure is exerted on companies to develop new, innovative drugs [16]. This process of drug development is extremely uncertain, characterized by high costs and a reduction in the number of new compounds. Of the 5,000 to 10,000 new inventions, only 10-20 enter into clinical studies, and ultimately only one reaches the market [17; 18]. New treatments should demonstrate that they are effective and safe before they can be approved for marketing. Producers of drugs that develop new pharmaceuticals receive exclusive marketing rights for a limited period of time, which allows them to restore their investment in research and development. Typically, pharmaceutical products have a minimum patent period of 15-20 years, depending on the country's legislation, from the filing date; However, the effective length of the patent is much shorter, because companies apply for a patent at the beginning of the development process [19].

After the patent expires, generic products - unbalanced equivalents of branded medicines - can be released to the market, and sales based on branded drugs are rapidly declining. The reason for this is a reduction in the marketing costs of the initiator when approaching patents [20; 21]. To what extent substitutes for generic drugs are replaced by their proprietary counterparts, largely depends on the specific reimbursement schemes and financial incentives provided to patients and providers of health services. Because of the importance of this industry and its social impact, marketing in the health field has recently become a more prominent element in the research agenda of marketing researchers [12-15]. Three main research topics were identified, each of which has its own complex problems: the creation of therapy and the formation of an alliance of innovations; the launch of therapy, for example, the adoption of new drugs and the selection of key leaders; and promotion of therapy, for example, communication management and targeting [15].

Retail pharmacies are an integral part of the pharmaceutical market. In their role as a health care provider, they provide independent pharmaceutical assistance, and also advise patients / consumers on the proper use of medicines. This function competes with commercial elements that arise because of their role as retail enterprises [22; 23]. For a long time, the traditional main product of retail pharmacies and a source of primary income were supplies and dispensing of prescription drugs. Deregulation of the market and a new health policy along with growing social expectations helped change the role of retail pharmacies. Meanwhile, their role has expanded from simple supply of pharmaceuticals to the provision of expanded health services to meet both the changing consumer demand and the retail environment [24; 23]. Retail pharmacies today take an active part in the management of drug therapy and in the support of other health professionals [25]. This transition coincides with the growing interest in self-treatment. This trend is also encouraged by governments who believe that self-service and the use of over-the-counter products are a way of reducing health care costs.

Thus, the peculiarity of the promotion of pharmaceutical production is its implementation within the framework of regulatory and intra-sectoral voluntary regulation. At the same time, the legal regulation of the activities of medical representatives intensified the change in the structure of the marketing communications complex of pharmaceutical companies in the direction of reducing the activity of medical representatives and the growth of the use of electronic means of communication with intermediate (doctors and pharmacists) and final (real and potential patients) drug users.

References

1. Carter FJ, Chitturi R. Segmentation based on physicians behavior: implications for sales forecasting and marketing-mix strategy. J Personal Selling Sales Manag 2009; 29: 123-134.
2. Багирова, В.Л. Управление и экономика фармации: учебник / В.Л. Багирова. – М.: Медицина, 2004. – 720 с.
3. Брендинг в фармацевтике и парафармацевтике: российский опыт: сборник / А.В. Артемов. – М.: Литтерра, 2006. – 160 с.
4. Гетьман М.А. Большая фарма / М.А. Гетьман ; 2-е изд., перераб и доп.. – М.: Литтерра, 2008. – 332 с.
5. Лукьянчук Е. Мировой рынок клинических исследований [Электронный ресурс] / Е. Лукьянчук // Аптека: электрон. еженедельник. – 2012. – №34 (855). – Режим доступа: http://www.apteka.ua/article/158874.

6. Кунев С.В. Этические проблемы реализации комплекса маркетинговых коммуникаций в фармацевтическом бизнесе и практика их решения / С.В. Кунев, Л.В. Епифанова // Социально-экономические и правовые проблемы регионов в условиях интеграции: Материалы Междунар. науч.-практ. конф. XIII Макаркинские науч. чтения. – Саранск: Рузаевский печатник, 2013. – С. 291 – 295.
7. Практики [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://xn—80aeisxqh1b.xn—p1ai/good-practice/.
8. Bhalla G, Evgeniou T, Lerer L. Customer relationship management and networked healthcare in the pharmaceutical industry. Int J Med Mark 2004; 4: 34-35.
9. Gundlach GT. The American Marketing Association's 2004 Definition of marketing: perspectives on its implications for scholarship and the role and responsibility of marketing in society. J Public Policy Mark 2007; 26: 234-245.
10. Darroch J, Miles MP, Jardine A, Cooke EF. The 2004 AMA. Definition of marketing and its relationship to a market orientation: an extension of Cooke, Rayburn, & Abercrombie (1992). J Mark Theory Pract 2004, 12-15.
11. Dickov V, Nerandjic B, Perovic V. Ekonomika moderna, Stilos, FTN, Novi Sad, 2004, pp. 9- 23.
12. Manchanda, P. and Honka, E. (2005). The effects and role of direct- to-physician marketing in the pharmaceutical industry: an integrative review. Yale Journal of Health Policy, Law, and Ethics, 5(2), 785-822.
13. Camacho, N., Landsman,V., and Stremersch, S. (2010). The connected patient. In Wuyts, S., Dekimpe, M., Gijsbrechts, E., and Pieters, R. (Eds.). The connected customer: the changing nature of consumer and business markets. Routledge Academic, New York, 107-139.
14. Guadagnoli, E. and Ward, P. (1998). Patient participation in decision making. Social Science &Medicine, 47(3), 329-339.
15. Stremersch, S. and van Dyck, W. (2009). Marketing of the life sciences: a new framework and research agenda for a nascent field. Journal of Marketing, 73(4), 4-30
16. Kaitin, K.I. (2010). Deconstructing the drug development process: the new face of innovation. Clinical Pharmacology & Therapeutics, 87(3), 356-361.
17. IFPMA [International Federation of Pharmaceutical Manufacturers & Associations] (2011). The pharmaceutical industry and global health: Facts and figures, Issue 2011. Available at http://www.ifpma.org/fileadmin/content/Publication/2011_The_Pharmaceutical_Industry_and_Global_Health_low_ver2.pdf, (accessed March 3, 2012).
18. Kola, I. and Landis, J. (2004). Can the pharmaceutical industry reduce attrition rates? Nature Reviews Drug Discovery, 3(8), 711-716.
19. EFPIA [European Federation of Pharmaceutical Industries and Associations] (2008). Intellectual property and pharmaceuticals, June 2008. Available at http://www.efpia.eu/content/default.asp?PageID=559&DocID=4901, (accessed March 3, 2012).
20. Gonzalez, J., Simeiro, C., Dutta, S., and Stern, P. (2008). Can branded drugs benefit from generic entry? The role of detailing and price in switching to non-bioequivalent molecules. International Journal of Research in Marketing, 25(4), 247-260.
21. Osinga, E.C. (2011). Pharmaceutical marketing: Its effects on drug sales and beyond. Doctoral thesis, University of Groningen.
22. Schmidt, R.A. and Pioch, E.A. (2004). Community pharmacies under pressure: issues of deregulation and competition. International Journal of Retail & Distribution Management, 32(7), 354-357.
23. Van Mil, J.W. and Schulz, M. (2006). A review of pharmaceutical care in community pharmacy in Europe. Harvard Health Policy Review, 7(1) 155-168.
24. Taylor, D., Mrazek, M., and Mossialos, E. (2004). Regulating pharmaceutical distribution and retail pharmacy in Europe. In Mossialos, E., Mrazek, M., and Walley, T. (Eds.). Regulating pharmaceuticals in Europe: Striving for efficiency, equity and quality. Open University Press, Maidenhead, UK, 196-212.
25. Nissen, L. (2011): Pharmacist prescribing: what are the next steps? American Journal of Health-System Pharmacy, 68(24), 2357-2361.

Tax risk management based on external and internal factors of influence

Tuzhylina Oleksandra

Almaty Management University, Almaty, Kazakhstan
oleksandra.tuzhylina@linde.com

Abstract. Considering the target to join top 30 developed countries by 2050 Kazakhstan has an urge to develop its tax environment in order to make it more attractive for foreign investors. Despite all taken efforts tax policy of the country is still considered as uncertain and unpredictable. Business complains and Committee of State Revenues admits that complains are justified. But this situation is common for the most of emerging markets. In order to understand what are the challenges faced by business in Kazakhstan in regards of tax risks it was conducted a survey among international audit and consulting companies presented in the country. We asked the high qualified tax consultants to share their experience and problems that they help their customers to solve, risk factors that led to those problems and how often those factors happen to influence. Challenging tax environment is not the only risk factor which business has to overcome. Companies also struggle to develop their internal tax policies and processes in order to avoid tax risks.

Keywords: Tax risk, Factor of risk, Risk management

1.1 Tax environment of Kazakhstan and worldwide

According to Organization for Economic Cooperation and Development OECD [1] 'Kazakhstan's ambition of joining the top 30 most developed countries by 2050 will largely depend on its ability to create an investment-stimulating business environment in order to ensure diversification of investment into non-extractive industries. Kazakhstan's tax regime is one of the key policy instruments that can either encourage or discourage investment. Like all countries, Kazakhstan faces a trade-off: reducing the tax burden to encourage investment deprives country of much-need revenue, in Kazakhstan's case, putting further pressure on its already weekend fiscal position.' Not only business complain about costly compliance, inconsistent application of ruling practice, lack of predictability, and excessive discretion in tax-related decision making. The fact that in the course of discussions the OECD Secretariat had with Kazakhstani tax authorities, tax officials recognized 'differences in interpretations of legal provision between taxpayers and administration'. It proves the lack of explanatory work conducted by the Ministry of Finance and Committee of State Revenues and high uncertainty of tax environment in the country.

Although investors of extractive industries have the same concerns. Research of China's overseas oil and gas investment [2] based on predictability of tax policies which they consider as important factors of risk in oil and gas investment shows that this segment of investors also feels uncertainty in Kazakhstan. There are some oil and gas cooperation projects in Kazakhstan, where the country considered as having rich production and good business environment. However, Kazakhstan stated as not the ideal partner country: the tax stability index estimated as relatively small and the tax risk as a relatively high.

In Kazakhstan the issue of risk management for the last three years was studied by Alzhanova N.Sh.[3], Baydildina A.M. Noiyanov M.E. [4], Ismailova R.A., Seitkasimov G.S., Takeeva G.A. [5], Kazbekova Zh.B.,Kushenova Sh.A. [6], Tovma N.A.[7]. In the publications of Selezneva I. and Shtiller M. [8] explored tax risks management in Kazakhstani enterprises, suggested tools and methods of its improvement. Despite a wide range of studies, which reflect the main aspects of managing the tax risks of organizations, a number of problems remain unsolved. The lack of specific methods in the organization of the enterprises tax management, allowing them to identify the factors of risks, define the risks and develop response in a timely manner makes the research a matter of topical interest.

The issue of the uncertainty of business environment is discussed in scientific surroundings of Kazakhstan as important and scantly explored. According to the research of scientists of Almaty Management University, the risk management in Kazakhstan is in its initial stage [3]. Even in large industrial corporations, the adopted risk management system can be called "conditionally imputed",

the need for which is dictated not by the real wish to control the risks but by the geography of assets, requirements of the public stock exchange listing, etc. There are only a few giants in oil and gas, metallurgy and machinery which spend sufficient costs for the risk management. In the rest of business entities of Kazakhstan, the risk management is presented only by an insurance program.

It's worth to mention that in developed markets tax risks are reviewed in the context of aggressive tax policy adopted by taxpayers. Studies such as Brown, Drake, and Martin [9], Rego and Wilson [10], Boivie et al [11] discuss aggressive tax planning and its influence on overall risks of firms. They argue that firms lower their tax payments by taking tax positions that have a relatively high probability to be challenged by tax authorities and overturned by the courts. Authors are warning that tax avoidance is not beneficial as it seems, can expose firms to variety of risks, which create uncertainty regarding the distribution and likelihood of the firm's future outcomes and have the potential harm. Executives have to trade off the benefits of minimizing the tax burden with the risks, potential costs, and uncertainties that tax avoidance exposes them to. One of unavoidable consequence of aggressive tax policy is reputation risk, which may lead to the loss of customers and share price decline [12,13,14].

In contradiction to developed markets, in Kazakhstan even taxpayers applying tax risk avoidance policies can face significant burden of penalties, due to variety of reasons, such as: fail of counter party to pay taxes in time, weak level of explanatory work of the State Revenue Committee or even worse - cancellation of earlier published explanatory letters, biased approach of officials during on-site tax audits or simply non-systematic mistakes of people calculating tax liabilities or compiling tax reports.

On the other hand, referring to research of Deloitte conducted for Asia Pacific, uncertain tax environment is common for many emerging economies, such as China and India, for instance [15]. The topic is discussed by many authors, especially for multinational corporations which expand new markets, there are often new risks and higher level of tax uncertainty in emerging markets meanwhile local tax administrations there are still maturing [16].

1.2 External and internal factors of tax risks

Tax risk, as well as any risks in the activities of the organization, is impossible to exclude. However, they can be managed even in an unstable economic situation. The task of such management is to identify, assess and timely respond to external and internal factors that may affect the financial condition of the organization, in order to reduce the likelihood of their occurrence and / or minimize (prevent) negative consequences, and also to consider for future periods. In order to do this effectively, it is necessary to clearly understand what factors lead to their occurrence and what mechanisms exist to prevent or reduce possible consequences.

Despite the fact that several authors apply a split of tax risks factors to external and internal, there are no research on identifying which group of factors bears the higher likelihood of negative consequences for the firms. Although Pavlova M. and Krayushkina, T. [17] consider external factors as impossible to manage and reduce the risk which they impose the business to, there were no research taken to estimate the weight of this kind of risks in overall tax risks of the companies.

The majority of authors in definition of internal or external tax risk factors either refers to Shevelev A. [18] or to Brown B. [19] classification. The following Table 1 *gives a summary of studied definitions.*

Table 1. Definition of external and internal tax risks factors.

Authors	External factors definitions:	Internal factors definitions:
1	2	3
Shevelev, A., Sheveleva, E. [18]	- changes in tax legislation, - frequency of changes in tax legislation, - unclear wording of legislation, - labor costs of the accounting service, - unfavorable political and economic situation in the country.	- negative attitude towards the image of "law-abiding taxpayer", - organizational aspects, - manager's attitude, - qualification of accounting staff, - accountant's attitude to risk, - relations of taxpayers with tax authorities.

1	2	3
Klass, E. [20]	adopted concept of Shevelev A.[18]	adopted concept of Shevelev A.[18]
Shtiller, M. [21]	adopted concept of Shevelev A.[18]	adopted concept of Shevelev A.[18]
Chekulayeva, E. [22]	adopted concept of Shevelev A.[18]	adopted concept of Shevelev A.[18]
Zlobin, B., Romanova, L. [23]	adopted concept of Shevelev A.[18]	adopted concept of Shevelev A.[18]
Rezanova, E. & et [24]	adopted concept of Brown [19]: external factors related to development of macroeconomics (offshores).	adopted concept of Brown [19]: internal factors related to tax planning of a company
Viktorova, N. [25]	adopted concept of Brown [19]	adopted concept of Brown [19]
Valeyeva, Z. [26]	adopted concept of Brown [19]	adopted concept of Brown [19]
Pavlova, M., Krayushkina, T. [17]	external factors are the factors which are non-manageable for a company	internal factors are those which can be managed by a company

1.3 Conducted research

In order to understand what factors of tax risks have higher probability to take place, it was conducted a survey among experts of the leading audit and consulting companies presented in Kazakhstan. There are 50 respondents participated in the survey, with expertise in taxation 10 years and above. The risk factors were divided into equal quantity of internal and external, there of external were defined as the following:

I. shortcomings in the interpretation of the norm of tax law, caused by unclear wording of the text of published legislation;
II. ambiguous judicial practice, contradictory and unexpected court decisions;
III. contradiction of local legislation to international legal acts;
IV. weak level of explanatory work by the State Revenue Committee and the Ministry of Finance of the Republic of Kazakhstan;
V. biased approach of officials during on-site tax audits;
VI. deals with unreliable counterparties.

From the external factors which were estimated by 60% and more of experts as often or very often met in their practice were the following: shortcomings in the interpretation of the norm of tax law, caused by shortcomings in the text of published legislation, weak level of explanatory work by the State Revenue Committee and the Ministry of Finance of the Republic of Kazakhstan, the biased approach of officials during on-site tax audits and deals with unreliable counterparties. Summary of responds on external risks factors presented in Fig.1.

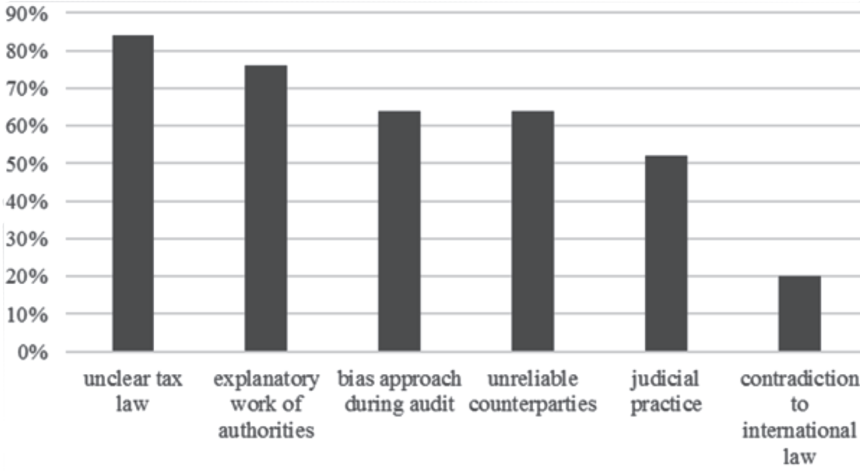


Fig.1. Percentage of respondents marked external tax risk factors as often or very often met in their practice

The internal risks factors were defined as the following:

I. Poorly documented taxpayer deals;
II. Inefficient tax policy of the company, lack of tax planning;
III. Absence of monitoring of changes in tax legislation by the taxpayer;
IV. The lack of tax registers;
V. Weak competence of personnel responsible for tax accounting;
VI. Non-systematic errors in the calculation of tax liabilities and of tax reports.

Within the internal risks factors more than 60% of experts point as the most common poorly documented deals, lack of tax registers and non-systematic errors in the calculation of tax liabilities and tax reports. Summary of responds on internal risks factors presented in Fig.2.

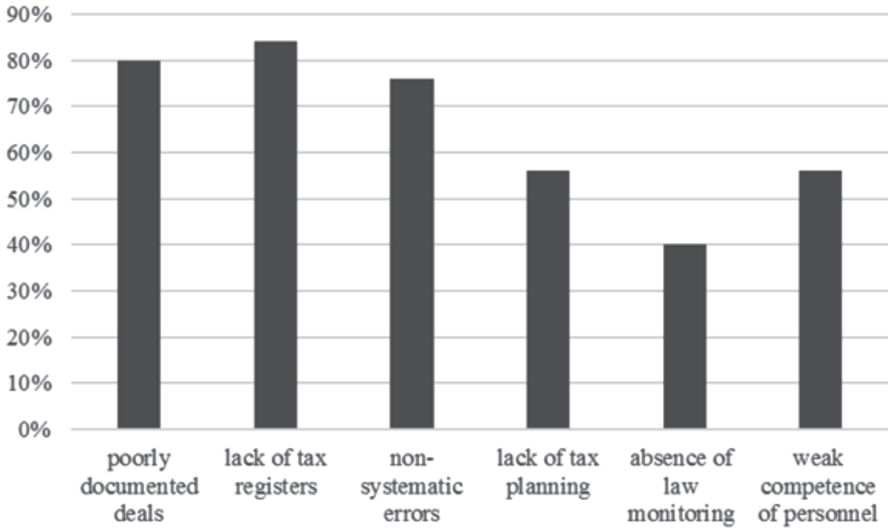


Fig.2. Percentage of respondents marked internal tax risk factors as often or very often met in the practice.

Additional risk factors which were added by majority of respondents were such as:

- absence of tax risk estimation before conclusion of an unusual deals;
- application by the company clarification letters of State Revenue Committee, especially taking into account practice of State Revenue Committee to cancel previously published clarification letters;
- intercompany deals and transfer pricing;
- verbal advice given by tax inspectors due to poor competence of State Revenue Committee employees on city district level.

In order to estimate consequences of the possible tax risks the experts were asked to evaluate frequency of application of different sanctions they met during their professional experience. More than 60% of respondents refer to often used by State Revenue Committee the following sanctions:

- suspension of activities on current bank accounts of the tax payer;
- withdraw of tax liabilities of the taxpayer from the bank accounts of its debtors;
- arrest and sell of property of the tax payer.

Results of the conducted survey are likelihood of each type of risks listed above. It is relevant for all taxpayers in Kazakhstan, although transfer pricing issues and intracompany deals are common only for multinational enterprises and their local subsidiaries.

Further steps after the factors of possible tax risks were identified is to assess possible impact of each item on financial result of the company. One of the wildly used approach after that is COSO [27] methodology, where based on available likelihood and impact the “heat map “ to be developed. For items with the highest likelihood and the most negative consequences companies have to develop action plan how to mitigate the risks.

References

1. OECD Investment Policy Reviews: Kazakhstan 2017 Kazakhstan's tax policy http://dx.doi.org/10.1787/9789264269606-9-en, last accessed 2018/03/18.
2. Bao-JunTang, Xiao-TongSong, HongCao.: A study on overseas oil and gas investment to avoid the risk of the changes in tax policies: A case in China. Journal of Petroleum Science and Engineering. No 160, 35-46. (2018). Available from: https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0920410517308112, last accessed 2018/03/18.
3. Alzhanova N.Sh.: Risk Management in activity of Transport Enterprise: Expert risk Analysis, KazNU BULLETIN, Economics series, No 2 (96): 16-21. (2013).
4. Baydildina A.M., Noiyanov M.E.: Criteria, sources of risks in business and their classification KazNU Bulletin. Economy series. №3 (115): 63-65. (2016).
5. Seitkasimov G.S., Ismailova R.A., Takeeva G.A.: Financial risks of company management system evaluation. KazNU Bulletin. Economics series. №6 (100): 7-14. (2013).
6. Kazbekova Zh.B., Kushenova Sh.A.: Organization of risk management systems at enterprises of Kazakhstan in accordance with international standards of risk management. KazNU Bulletin. Economy series. №3/2 (115):215-222. (2016).
7. Tovma N.A.: Accounting outsourcing: risks and benefits. KazNU Bulletin. Economics series. №2 (102): 87-92. (2014).
8. Selezneva I.V., Shtiller M.V.: Accounting outsourcing in management registration risks of the company. KazNU Bulletin. Economy series. №1 (113): 17-19. (2016).
9. Brown, J., Drake K. & Martin M.: Are firms myopic? The case of contracting on performance and uncertainty. Working paper. Arizona State University. (2013).
10. Rego, S., & Wilson R.: Equity Risk Incentives and Corporate Tax Aggressiveness. Journal of Accounting Research, 50, 775-809 (2012).
11. Boivie, S., Christensen, D., Dhaliwal, D., Graffin, Scott, D.: Managers' personal political orientation and corporate tax avoidance. Strategic Management Journal. (2012). http://www.academia.edu/18019466/Managers_Personal_Political_Orientation_and_Corporate_Tax_Avoidance, last accessed 2018/03/17.
12. Bergin T.: Starbucks brand hit by UK tax criticism. Reuters, 20 October 2012.
13. Hanlon M, Slemrod J.: What does tax aggressiveness signal? Evidence from stock price reactions to news about tax shelter involvement. Journal of Public Economics 93, 126–141 (2009).
14. McIntyre, R., Gardner, M., Wilkins, R., Phillips, R. Corporate Taxpayers and Corporate Tax Dodgers 2008–2010. A Joint Project of Citizens for Tax Justice & the Institute on Taxation and Economic Policy: Washington, D.C. (2011).
15. Deloitte Touch Tohmatsu Limited.: Shifting sands: risk and reform in uncertain times. Asia Pacific tax complexity survey. (2017). Available from: https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/cn/Documents/tax/deloitte-cn-tax-2017-ap-tax-complexity-survey-en-170424.pdf, last accessed Mar 18 2018.
16. Jackson, A.: Critical considerations. CA Magazine, 146(7), 43-45 (2013).
17. Pavlova M., Krayushkina T., Otsenka faktorov nalogovogoriska. Rossiyskoe predprinimatelstvo. 9, 52-56 (2008).
18. Shevelev, A., Sheveleva, E.: Risks in accounting. 2nd ed. Moscow: KNORUS. (2009)
19. Brown, B.: Riski pod upravleniyem. - ExtraN, Moscow, 2004.
20. Klass, E. Vliyaniye faktorov na velichinu nalogovih riskov. Aktualniye voprosi sovremennoy nauki. 5(1), 182-188 (2009).
21. Shtiller M.V.: Izvestiya Issik-Kulskogo foruma buhgalterov i auditorov stran Tsentralnoy Azii. 2(2), 70-77 (2013).
22. Chekulayeva, E.: Meaning of the "tax risk" in the currect system of tax administration. Vestnik Chuvashskogo Universiteta. 2, 341-348 (2013).
23. Zlobin, B., Romanova, L.: Prichiny vozniknoveniya i metody otsenki nalogovyh riskov. Ekonomicheskiye i gumanitarniye nauki. 12 (275), 58-68 (2014).
24. Rezanova, E., Brodetskaya, N., Migunova, M.: Upravleniye nalogovimi riskami. Uchet, analiz i audit: pronblemi teorii i praktiki. 7, 154-157 (2011).
25. Viktorova, N.: Klassificatsionniye osnovaniya nalogovih riskov. Problemy analiza riska. 10 (2), 26-29 (2013).
26. Valeyeva Z.: nalogoviy risk, vneshniye i vnutrenniye factory nalogovogo riska v organizatsiyah uchstvuyushih vo vneshneekonomicheskoy dayetelnosti. Molodoy ucheniy. 12, 1156-1160 (2016). https://moluch.ru/archive/116/31589/ last accessed Mar 10 2018.
27. Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission [COSO]. Risk assessment in practice. 15-16 (2012).

Social media as a new recruiting tool in hospitality

Zhabaidilda Achmed, Mussabek Diana, Medinova Elmira,
Myrzatay Symbat, Kahl Christian

Almaty Management University, Almaty, Republic of Kazkahstan
c.kahl@almau.edu.kz

Resume. One of the main traits of hospitality industry is inconsistency and being people-oriented, which means that the quality of the product entirely based on interactions between people and same hotel/restaurant, can be perceived differently due to the different mood of the employees during the work [1]. As a result, it is important to hire people with developed soft skills that are good communicators, more stress-resistant and have better analytic mindset that can objectively process the situation.

In addition, hospitality industry is an industry with a high turnover rate that can be up to 70% [2]. Therefore, recruiters in human resources should be able to promote opening correctly and increase the number of engaged candidates, analyze all candidates' resumes and choose the right one to the right job in short period of time.

The 21 century has changed how people connect and engage with each other. People started to spend hours in social media networks each day having conversations, posting photos, videos and sharing interesting, useful information with each other. Thus, social media has become the perfect place to sell and promote products, services and other offerings, because that is where you find your targeted audience. Consequently, we can increase the applicant numbers by promoting an opening throughout the social platforms. Since, everyone is using social media we can find our audience, which are candidates to the job, on the social platforms and examine their soft skills by surveying content of their account. Moreover, there is an opportunity to increase the number of applicants by effectively promoting the opening through social media [3].

The aim of this study is to determine how usage of social media can affect to length of recruiting and quality of the candidates. Research answers to the following question: Is using social media as additional recruitment tool beneficial? How does social media work as a recruiting tool and how to use it? In this context, social media is a social platform where people share their personal life to the public. In addition, things like job experience, length of job experience, education, trainings and other background information usually are not being posted in social media, and consequently we cannot use social media as main recruitment tool that is going to replace resumes.

Objectives of our research:

- Examine secondary information related to the social media recruitment
- Analyze current recruitment situation in the restaurant where internship took place
- Give suggestions about improving recruitment in the restaurant

The research question is answered by conducting a recruiting experiment with usage of social media and instruction on using social media in recruitment process is created. Thus, process of recruiting was analyzed, opening was closed, and guidelines of new tool were made.

On this basis, it is recommended to use social media in recruiting as an additional tool to increase the efficiency of hiring process and reduce the turnover rate by selecting appropriate candidate to the opening.

1.1 Analysis of foreign survey

What are the top trends that will shape the recruiting industry in the next few years?

- Recruiting more diverse candidates 37%
- Soft skills assessments 35%
- Innovative interviewing tools 34%
- Company mission as a differentiator 33%
- Using big data 29%

Recruiters mentioned that hiring diverse candidates is going to be primary trend, because employee diversity boosts efficiency and innovation in the company. Soft skills assessment is

going to be trendy, because the ability to communicate, interpret big scours of information and being creative is becoming more valuable than hard skills. In addition, innovative interviewing tool are going to help to understand candidates better, company mission is going to become more meaningful, as a result candidates are going to consider differentiation of mission and companies are going to focus on big data more than ever [4].

Figure 1 shows us satisfaction of recruiters that used social media in hiring process from non-management positions to executive management. As people can see in this figure, there is only little percentage of recruiters that evaluated stuff hired with usage of social media was ineffective. Results show that consequences of using social media are more positive than negative.

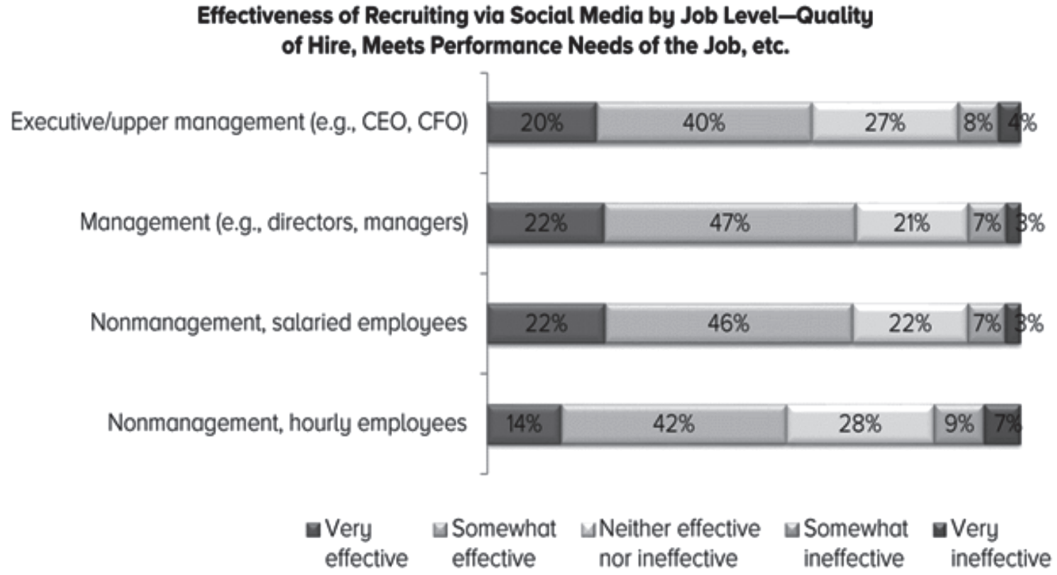


Figure-1 – Effectiveness of Recruiting via Social Media

Note – Based on reference [5]

One of the problems that usage of social media can solve is that resumes have some sort of bias that affect to the recruiters. The bias is that when you look to the resume you can see the job experience of the candidate, which is going to drag more attention if you hire manager or someone to the higher position [17]. However, the experience that candidates get from their past cannot be credible, because it not necessarily mean that they were good at their job. Of course, they gathered some experience and do not need trainings, but usually experience in the resume shows what kind of hard skills person may have. As we all know, it is easier to learn hard skills than soft skills, because usually it is technical knowledge, qualification, competence that need only some practice.

Due to the inconsistency and for being people-oriented hospitality industry needs people with developed soft skills. Consequently, when you are going to hire manager it is crucial to assess their soft skills simultaneously with hard skills[6].

1.2 Advantages of using social media

The 21st century is century of social media. Generation Y and Z has skills in online research, technological savants, entrepreneurship and innovation. They are "always on" generation [7]. All they do is through social media, which is why we need to consider social media as a good recruiting tool.

Here are some benefits of using social media in your recruiting efforts:

- Reach the elusive passive candidate [8]
- See talent and passion firsthand.

- Targeted ads [9]
- Efficiency [10]
- Get resumes details without a resume [11]

2.3 Willingness to implement new tool

Recruiting process in hospitality industry needs to be deeply explored, because new tools have not been examined in Kazakhstan officially yet. Alternatively, best way to explore this issue is to go to restaurants and hotels in Almaty, and visit directly human resources managers and directors.

By exploring the general, we created phenomenal questions and sub questions:

1. How do you usually hire employees?
2. Which tools do you use to hire? Which of them in your opinion is the most effective?
3. With which tool did you find your best employees?
4. Do you agree that nowadays-social networks are the key instruments of modern recruiters?
5. How do you think which kind of drawbacks can exist while hiring through social media?
6. Is it enough to use only social networks to find a right candidate?
7. Would you like to use method of searching candidates through social media? Why?
8. What are the criteria for evaluating a candidate in social networks?
9. Are you going to use social media for servers and line staff or only for managers and other highest positions?
10. Do you think that employer branding will help you with recruiting?
11. Do you think that Kazakhstan's Labor market is ready for implementing new tool?

Overall, the researchers opinion was that interview are very successful. In conclusion, the findings have to say that recruiters in Kazakhstan keep pace with world, which means that Kazakhstan is open for new possibilities of social media as a recruitment tool. As it said time changes and recruiters should be adapted to this, time of perfect resume is just disappearing; people tend more to use social networks as selection of a right employee. If couple decades ago, ideal candidate had a big experience in international companies, different certificates and diplomas – he is perfect and he would be best candidate. Nowadays, people appraise more soft skills, which can be seen by his profile at social networks. It also a lot easier and faster to find right person for your company. However, as one of the interviewees said recruiting through a social media has also drawbacks, one of them is the search for candidates may be distortion of information and lack of recommendations. Which means it is not always a best tool, sometimes recruiters have to use traditional methods. We also had questions about the criteria for evaluating a candidate in social networks, and in our opinion this question could be discussed more deeply, as another interviewee said individual approach is one of the keys, it is very important to have a conversation with a candidates, it gives an opportunity to evaluate soft skills, desires and goals of person.

3 Enhancement of recruiting process in "kolkovna" restaurant

3.1 Creating guidelines of using social media as a new recruitment tool

It needs to create a plan from writing an advertisement until job invitation. Planning seems easy at first, but not at all and needs guideline (before companies can start the recruitment):

- Investigation of social platforms. Features and differences between them. Understanding what social platform is best for your social brand.
- Using Social media marketing tools. Once you created the job post, make sure it will go viral and will have sufficient coverage.
- Differentiation of ways of information delivery.

Ask your experts to share a recruitment ad or publication via their individual social media profiles. You will get amazing results, especially if people in the respective department get involved in the process. They will be the first ones to increase the scope of the message. If people have completed some of the previous steps correctly beforehand, chances are that the message will have a viral potential.

In order to get the best possible results, people need to put together a corporate social media policy. This set of guidelines will make it much easier for workers to get the right message out there without influencing the brand reputation in a negative way.

A good social media policy is about a team approach and creating the right culture. How often should people post corporate updates? What should the tone and style be? Will only certain people be involved? These are crucial questions to answer in advance. You may also use verified existing job posting groups in advance. That group has certain quantity of people who are interested in job.

Now we will show the steps of hunting talents through social media:

- Write a marketed job advertisement
- White a portrait of an ideal candidate
- Publish an advert
- Promote it
- Find a way to filter candidates
- Screening social media profiles
- Collecting data
- Interview
- Job invitation

Conclusion

The research questions: Is using social media as additional recruitment tool beneficial? How does social media work as a recruiting tool and how to use it? The results of the research is based on the experiment the researcher did in facilitating with Kolkovna restaurant. Restaurant made good use of social media to recruit. In order to achieve that results researchers have analyzed foreign experience, studied specificity of the topic, implemented general institutions of using social media as a new recruiting tool, and applied in practice. The method of the investigation of the problem was quality type of the research especially interviews taken from Human Resources managers whose points of view were taken to consideration.

Despite the fact that research reached its goal there were expectations of possible causes of and consequences of the results, possible limitations and suggestions for follow-up research. The researcher mentioned about people who use their social media pages, in addition, there might be who is not using and even don not have accounts in social media. Many users of social networks do not want to post any information about themselves, which makes data collection more difficult. For many users, Instagram and Facebook may seem like a frivolous place-to-place vacancies, or they cannot even believe that this is possible to find job in such platforms. Especially we should mention that Kazakhstan is developing country and it will be uneasy to change their views about social media as additional recruiting tool. Nowadays, there is a tendency of placing vacancies in such web sites as Headhunter, LinkedIn and so on. Consequently, people will search for jobs on that, kind of web sites, whereby Facebook and Instagram. With passive users in social networks, it will be very difficult to go to a contact with them or to search for information.

For the same reason, we offer a recruiting process through the social media not as the main tool, but as an additional one. In our case, a person comes with his own resume or resume and then recruiters collect information via the social media. Also during the research, we were able to identify two types of people who come for an interview. First, who can easily pass the interview, sociable and communicative person. However, maybe in real life they could be different. Second, people who are not easily pass an interview, but in real life, they could have skills that we just need for exact position. That is why recruiting process must be taken seriously, because this will determine the duration of the company's work.

One thing to remember is that doing a background check is not the same as snooping around. You should be checking for omissions and blatant exaggerations. The information that is shared only with friends and is not a part of the person's public presence is none of your business. While social media can give you a lot of power and opportunities, it is of paramount importance to refrain from abusing those. Otherwise, you will risk destroying the trust before a person has even come to your company. Checking social media profile directly depends on Human Resources manager's competence and objectiveness. These drawbacks are

relevant only if recruiter is not experienced in any other case you definitely benefit from using social media. In conclusion, there can be no doubt that social is recommended as a recruiting tool in Kazakhstan.

References

1 Jaume, C. Characteristics of the Hospitality Industry // http://www.winhotelsolution.com/en/blog/hotel-news/characteristics-hospitality-industry
2 Grindy B. Hospitality employee turnover rate edged higher // http://www.restaurant.org/News-Research/News/Hospitality-employee-turnover-rate-edged-higher-in
3 Emily Goldstein, Social Media, - 2015, - 3-5 p.
4 Bernard, P. Linkedin global recruiting trends report. – 2017. – 27 p.
5 Society for Human Resources Management, Using Social Media for Talent Acquisition. – 2017. – 16 p.
6 Otchakova, T. Компетенции топ-менеджера в 2018 году: Hard Skills или Soft Skills? // http://hr-portal.ru/blog/kompetencii-top-menedzhera-v-2018-godu-hard-skills-ili-soft-skills
7 Humfry, P The Generation Guide - Millennials, Gen X, Y, Z and Baby Boomers // http://fourhooks.com/marketing/the-generation-guide-millennials-gen-x-y-z-and-baby-boomers-art5910718593/
8 Bika, N. How to source passive candidates // https://resources.workable.com/tutorial/sourcing-passive-candidates
9 Cuttica, P. Your Guide to Social Media Targeting Via Sprout // https://sproutsocial.com/insights/your-guide-to-social-media-targeting-via-sprout/
10 Pavlou, C How to build a social media recruitment strategy: An FAQ guide // https://resources.workable.com/tutorial/faq-social-media-recruitment-strategy
11 Manchun, W. Facebook tests LinkedIn-like resumes so you can flaunt work experience // https://thenextweb.com/facebook/2017/10/16/facebook-linkedin-resume-work-experience/

УО «Алматы Менеджмент Университет»

Almaty Management University
бакалавриат студенттері, магистранттары
мен докторанттарының
Бірінші Коллоквиумының материалдар жинағы
29 м*амыр 2018 жыл*

Proceedings
of the 1st Colloquium of undergraduate
and graduate students
of Almaty Management University
May 29, 2018

Технический редактор,
верстка *Р.Б. Баязитовой*

Подписано в печать &&.10.18. Формат 60×84$^{1}/_{8}$.
Гарнитура «Таймс». П. л. 48,75.


4 PALMES
TOP
BUSINESS SCHOOL


IQA
CEEMAN
Accredited


ASSOCIATION OF MBAS
ACCREDITED


eduniversal
BUSINESS SCHOOLS
RANKING
TOP - 3


AACSB